

# BUDAYA ORGANISASI DALAM PRAKTIK

Organisasi merupakan sebuah perkumpulan yang dilakukan oleh sekelompok manusia dengan maksud untuk mencapai tujuan yang sama. Organisasi dibentuk agar para anggotanya dapat dengan sistematis memenuhi tujuan mereka. Berkumpul, bekerja sama dengan rasional, terkendali, dan dipimpin merupakan satu kesatuan di dalam organisasi.

Fungsi organisasi adalah sebagai penuntun tujuan, mengubah kehidupan masyarakat, menawarkan karier, cagar ilmu pengetahuan dan pemberi motivasi. Ada beberapa jenis organisasi jika ditinjau dari jumlah pucuk pimpinan, segi keresmian, tujuan, luas wilayah, bentuk dan tipe. Model hierarki dalam organisasi juga terdiri dari tiga model yaitu tradisional, manusiawi dan sumber daya manusia.

Buku ini menjelaskan konsep organisasi dan budaya organisasi, peran dan fungsi budaya organisasi, kepemimpinan dan implementasi dalam membangun organisasi. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat dan memberi kebaikan untuk penulis dan pembaca.



Penerbit  
**Nizamia Learning Center**  
Ruko Valencia AA 15 Gemurung, Gedangan - Sidoarjo  
Telp. 031 - 8914874  
Email : nizamiacenter@gmail.com

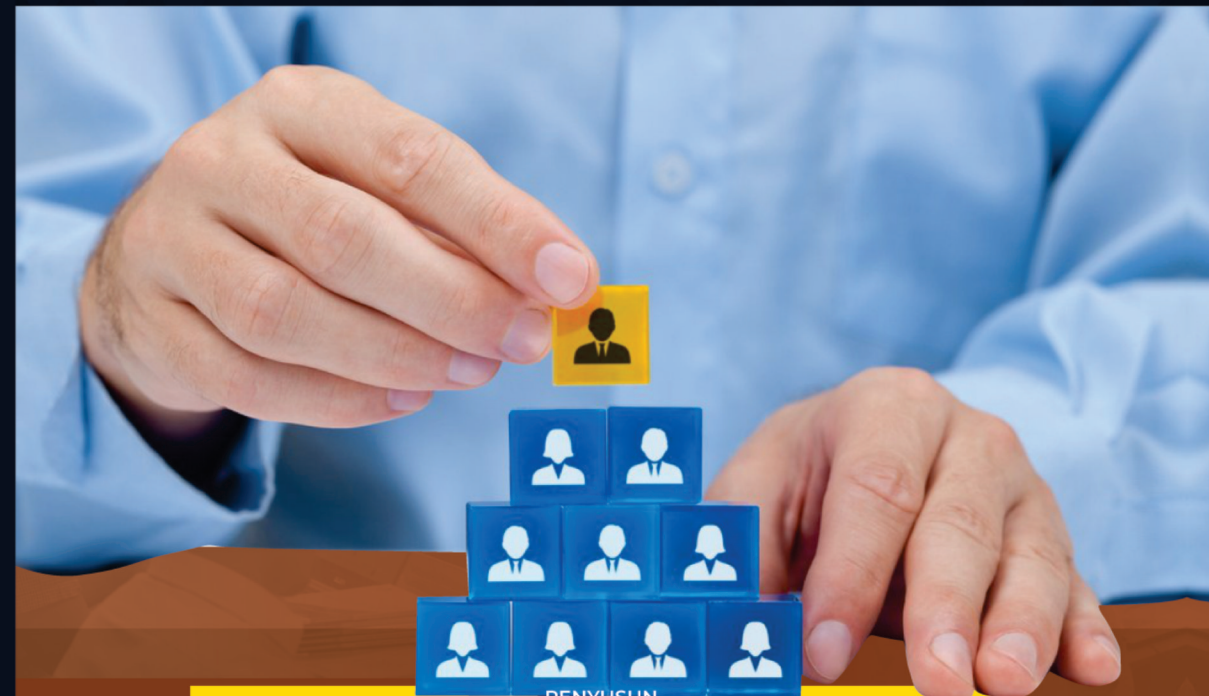


BUDAYA ORGANISASI DALAM PRAKTIK

BUKU AJAR



# BUKU AJAR BUDAYA ORGANISASI DALAM PRAKTIK



PENYUSUN  
Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP  
Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M  
Dr. Nur Aisyah, S.E., M.M  
Dr. Syafrida Hafni Sahir, S.E, M.Si  
Dr. Titik Purwati, M.M

# **BUDAYA ORGANISASI DALAM PRAKTIK**

## **Penulis:**

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP

Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M

Dr. Nur Aisyah, S.E., M.M

Dr. Syafrida Hafni Sahir, S.E, M.Si

Dr. Titik Purwati, M.M



**Nizamia Learning Center  
2022**

# **Budaya Organisasi dalam Praktik**

Djoko Soelistya, et.al

Anggota IKAPI

Register 166/JTI/2016

*All right reserved*

## **Penulis:**

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP

Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M

Dr. Nur Aisyah, S.E., M.M

Dr. Syafrida Hafni Sahir, S.E, M.Si

Dr. Titik Purwati, M.M

## **Tata Naskah:**

Rizki Janata, S.Pd

## **Tata Sampul:**

Nizamia

Diterbitkan pertama kali oleh

## **Nizamia Learning Center**

Ruko Valencia AA-15 Sidoarjo

Telepon (031) 8913874

E-mail: [nizamiacenter@gmail.com](mailto:nizamiacenter@gmail.com)

Website: [www.nizamiacenter.com](http://www.nizamiacenter.com)

Titik Baca: [e-library.jurnalnizamia.com](http://e-library.jurnalnizamia.com)

Cetakan pertama, Agustus 2022

ix + 274 hlm; 15,5 cm x 23 cm

ISBN 978-623-265-787-8

## KATA PENGANTAR

Tiada kata yang paling pantas penulis ucapkan kecuali rasa syukur yang tak terhingga kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, Maha Kasih dan Penyayang, karena berkat hidayah dan rahmat Nya, penyelesaian penulisan buku ini yang berjudul **Budaya Organisasi dalam Praktik**. Dengan semangat dan bekal energi serta nikmat kesehatan yang diberikan oleh Allah lah buku ini dapat terselesaikan.

Organisasi merupakan sebuah perkumpulan yang dilakukan oleh sekelompok manusia dengan maksud untuk mencapai tujuan yang sama. Organisasi dibentuk agar para anggotanya dapat dengan sistematis memenuhi tujuan mereka. Berkumpul, bekerja sama dengan rasional, terkendali, dan dipimpin merupakan satu kesatuan di dalam organisasi.

Fungsi organisasi adalah sebagai penuntun tujuan, mengubah kehidupan masyarakat, menawarkan karier, cagar ilmu pengetahuan dan pemberi motivasi. Ada beberapa jenis organisasi jika ditinjau dari jumlah pucuk pimpinan, segi keresmian, tujuan, luas wilayah, bentuk dan tipe. Model hierarki dalam organisasi juga terdiri dari tiga model yaitu tradisional, manusiawi dan sumber daya manusia.

Buku ini menjelaskan konsep organisasi dan budaya organisasi, peran dan fungsi budaya organisasi, kepemimpinan dan implementasi dalam membangun organisasi. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat dan memberi kebaikan untuk penulis dan pembaca.

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
 <b>BAB I: MEMAHAMI BUDAYA ORGANISASI</b>	
<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	1
<b>Pendahuluan</b> .....	1
A. Asas Budaya Organisasi .....	2
B. Pengertian Budaya Organisasi.....	7
C. Mitos Budaya Organisasi.....	11
D. Tipe Budaya Organisasi .....	13
E. Karakteristik Budaya Organisasi .....	15
F. Fungsi Budaya Organisasi.....	18
G. Kesamaan dan Perbedaan Budaya Organisasi .....	20
H. Kekuatan dan Hambatan Budaya Organisasi.....	24
I. Penutup	
1. Ringkasan.....	26
2. Latihan Soal.....	27
 <b>BAB II: PERKEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI</b>	
<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	28
<b>Pendahuluan</b> .....	28
A. Perekayasaan Budaya Organisasi .....	29
B. Tumbuh dan Berkembangnya Budaya Organisasi .....	32
C. Peran dan Struktur Manusia dalam Perkembangan Budaya Organisasi .....	35
D. Preferensi Manajer dan Karyawan dalam Mempertahankan Budaya Organisasi.....	38
E. Perubahan dan Perbaikan Budaya Organisasi .....	40
F. Penutup	
1. Ringkasan.....	42
2. Latihan Soal.....	43

### **BAB III: PERANAN DAN FUNGSI BUDAYA ORGANISASI**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	44
<b>Pendahuluan</b> .....	44
A. Peranan Budaya Organisasi dalam Aktivitas Organisasi .....	45
B. Fungsi Budaya Organisasi Bagi Karyawan.....	49
C. Fungsi Budaya Organisasi Bagi Manajer atau Pimpinan.....	50
D. Dampak Budaya Terhadap Aktivitas Organisasi .....	52
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	54
2. Latihan Soal.....	55

### **BAB IV: BUDAYA ORGANISASI DALAM PROSES PENGIMPLEMENTASIAN PERENCANAAN STRATEGI**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	56
<b>Pendahuluan</b> .....	56
A. Konsep Perencanaan Strategi .....	57
B. Filosofi dan Nilai Organisasi .....	61
C. Rancang Bangun Arah Tujuan Organisasi .....	67
D. Rekayasa Budaya dan Perencanaan Strategis Organisasi .....	70
E. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Perencanaan Strategis ..	71
F. Penutup	
1. Ringkasan.....	76
2. Latihan Soal.....	77

### **BAB V: MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	78
<b>Pendahuluan</b> .....	78
A. Konsep Manajemen Budaya Organisasi .....	80
B. Tantangan Budaya Organisasi .....	88
C. Menentukan Pengaruh Budaya Terhadap Organisasi.....	92
D. Menentukan Kegiatan dalam Dinamika Organisasi .....	92
E. Sarana Untuk Mengubah Budaya.....	94
F. Budaya Organisasi yang Inovatif.....	98
G. Organisasi Inovatif dan Manajemen Perubahan.....	99
H. Penutup	
1. Ringkasan.....	102
2. Latihan Soal.....	103

## **BAB VI: BUDAYA ORGANISASI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	104
<b>Pendahuluan</b> .....	104
A. Hubungan Budaya dengan Efektivitas dan Efisiensi Organisasi	105
B. Kriteria dan Perspektif Efektivitas Organisasi.....	110
C. Cara Berfikir Efektif dan Efisiensi .....	112
D. Pengendalian Organisasi Menuju Efisiensi.....	114
E. Reposisi <i>Human Skill</i> .....	118
F. Penutup	
1. Ringkasan.....	118
2. Latihan Soal.....	119

## **BAB VII: MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	120
<b>Pendahuluan</b> .....	120
A. Memahami Perubahan Budaya Organisasi.....	122
B. Mengapa Budaya Organisasi Harus Berubah.....	124
C. Kapan Budaya Organisasi Harus Berubah .....	125
D. Model Perubahan Budaya Organisasi .....	127
E. Proses Perubahan Budaya Organisasi .....	128
F. Memulai Perubahan Budaya Organisasi .....	130
G. Hambatan Proses Perubahan Budaya.....	133
H. Pendukung dan Penolak Perubahan Budaya .....	134
I. Penutup	
1. Ringkasan.....	135
2. Latihan Soal.....	136

## **BAB VIII: KOMPETENSI DALAM BUDAYA ORGANISASI**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	137
<b>Pendahuluan</b> .....	137
A. Pengertian Kompetensi .....	138
B. Peranan Budaya dan Kompetensi.....	139
C. Kompetensi Mendukung Keberhasilan Organisasi .....	142
D. Kompetensi Perilaku.....	151
E. Kompetensi Menganalisis dan Mengubah Budaya .....	155
F. Penutup	
1. Ringkasan.....	159

2. Latihan Soal.....	160
----------------------	-----

## **BAB IX: KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA ORGANISASI**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	161
<b>Pendahuluan</b> .....	161
A. Pemimpin Menciptakan Budaya Organisasi.....	162
B. Kepemimpinan dan Budaya Kepemimpinan Antar Budaya .....	164
C. Budaya dan Harapan Pengikut .....	165
D. Arti Penting Kepercayaan .....	166
E. Peran Pemimpin dalam Perubahan Budaya.....	169
F. Kepemimpinan Antar Budaya .....	174
G. Pemimpin Pembelajar Sebagai Manajer Budaya.....	180
H. Kepemimpinan Cerdas Budaya.....	181
I. Penutup	
1. Ringkasan.....	183
2. Latihan Soal.....	184

## **BAB X: BUDAYA ORGANISASI MULTIKULTURAL**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	185
<b>Pendahuluan</b> .....	185
A. Pengertian Budaya Organisasi Multikultural.....	186
B. Perkembangan Budaya Organisasi Multikultural .....	189
C. Aktivitas Antar Budaya .....	193
D. Strategi Korporasi .....	195
E. Komunikasi dan Negosiasi Antarbudaya.....	199
F. Pengambilan Keputusan Antarbudaya.....	201
G. Tim Multikultural .....	212
H. Penutup	
1. Ringkasan.....	215
2. Latihan Soal.....	216

## **BAB XI: NEGOSIASI ANTARBUDAYA**

<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	217
<b>Pendahuluan</b> .....	217
A. Pengertian Negosiasi .....	218
B. Mengelola Negosiasi.....	220
C. Kerangka Kerja Negosiasi .....	221
D. Proses Negosiasi .....	223



E.	Gaya Negosiasi.....	226
F.	Analisis Negosiasi.....	227
G.	Negosiasi untuk Saling Menguntungkan .....	228
H.	Pedoman Negosiasi Antarbudaya.....	230
I.	Penutup	
	1. Ringkasan.....	233
	2. Latihan Soal.....	234

## **BAB XII: KARIR DALAM BUDAYA ORGANISASI**

	<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	235
	<b>Pendahuluan</b> .....	235
A.	Perubahan Sifat Karir .....	236
B.	Penugasan Luar Negeri .....	237
C.	Penugasan Ekspatriat.....	238
D.	Masalah Dihadapi Ekspatriat.....	239
E.	Model Manajemen Ekspatriat .....	240
F.	Pedoman Untuk Bertahan.....	241
G.	Penutup	
	1. Ringkasan.....	242
	2. Latihan Soal.....	243

## **BAB XIII: BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA**

	<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	244
	<b>Pendahuluan</b> .....	244
A.	Budaya Korporasi Meningkatkan Kinerja Ekonomi .....	245
B.	Budaya Korporasi dan Tumbuhnya Bisnis Baru .....	247
C.	Indikator Budaya Korporasi .....	248
D.	Membangun Budaya Kinerja Tinggi .....	249
E.	Menjamin Kinerja Tinggi .....	251
F.	<i>Performance Driven Organization</i> .....	255
G.	Penutup	
	1. Ringkasan.....	257
	2. Latihan Soal.....	257

## **BAB XIV: PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI**

	<b>Capaian Pembelajaran</b> .....	259
	<b>Pendahuluan</b> .....	259
A.	Konsep Pengukuran Kinerja .....	260

B. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	264
C. Tingkatan Pengukuran Kinerja.....	264
D. Indikator Kinerja .....	265
E. Strategi dan Metode Pengukuran Kinerja .....	266
F. Siklus Pengukuran Kinerja .....	268
G. Penutup	
1. Ringkasan.....	270
2. Latihan Soal.....	271
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>272</b>

# BAB I MEMAHAMI BUDAYA ORGANISASI

## CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang asas budaya organisasi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian budaya organisasi*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang mitos budaya organisasi*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang tipe budaya organisasi*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang karakteristik budaya organisasi*
6. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang fungsi budaya organisasi*
7. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kesamaan dan perbedaan budaya organisasi*
8. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kekuatan dan hambatan budaya organisasi*



## Pendahuluan

**B**udaya organisasi berkenaan dengan nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi dalam menyelenggarakan kegiatannya. Sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok individu yang bekerja sama dan berinteraksi satu sama lain, akan membentuk sebuah kebiasaan yang lama-kelamaan akan membentuk budaya organisasi

dalam sistem organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan pola terpadu yang dihasilkan dari perilaku individu dalam organisasi termasuk pemikiran, tindakan-tindakan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Pada BAB I ini terdiri dari delapan sub-bab yang menjelaskan tentang asas budaya organisasi, pengertian budaya organisasi, mitos budaya organisasi, tipe budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, kesamaan dan perbedaan budaya organisasi, kekuatan dan hambatan budaya organisasi.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan asas budaya organisasi, pengertian budaya organisasi, mitos budaya organisasi, tipe budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, kesamaan dan perbedaan budaya organisasi, kekuatan dan hambatan budaya organisasi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



## **A. Asas Budaya Organisasi**

Budaya adalah sebuah kebiasaan yang identik atau unik, yang dilakukan secara rutin dan menjadi ciri khas tersendiri. Selain itu, budaya juga memiliki tingkat orisinalitas yang tinggi, sehingga benar benar pembeda antara satu dengan yang lain. Pada konteks tersebut, maka budaya berubah menjadi sebuah identitas melekat berupa citra (Baligh, 2014).

Ini adalah esensi dari sebuah budaya, yakni membangun sebuah nilai-nilai kebaikan yang menjadi dasar ketertarikan orang lain, sebuah kepercayaan akan kemewahan sikap dan perilaku. Hal tersebut merupakan sesuatu hal yang dibutuhkan oleh sebuah lembaga atau organisasi. Asas budaya adalah akal dan budi pekerti merupakan salah satu produknya. Maka istilah budaya dapat dikatakan sebagai peradaban, yang merefleksikan besarnya kekuatan berpikir dan keteguhan hati sehingga mampu menciptakan produk yang dinikmati oleh banyak orang (Aquinas, 2014). Orang Jepang terkenal dengan budaya hormat, orang Barat (Amerika dan Eropa) terkenal pekerja keras, orang China terkenal budaya meniru, orang Indonesia terkenal suka membantu, dan orang India terkenal kreatif. Tidak heran jika perusahaan besar seperti Google mencari orang India, produk produk China membanjiri pasar dunia, dan orang Indonesia disukai masyarakat Internasional.

Hal tersebut menunjukkan betapa besarnya pengaruh budaya, dampaknya terasa dalam jangka pendek dan panjang, bahkan akibatnya mampu menciptakan peluang di masa datang sebagai sebuah pesaing yang layak diperhitungkan. Oleh karena itu khususnya sebuah organisasi, wajib menjadikan budaya sebagai dasar operasional, di mana setiap anggota terlibat dalam melahirkan dan melaksanakan nilai-nilai (Hampden-Turner, 2016)

Setiap organisasi memiliki sebuah budaya (*culture*), dibentuk oleh sebuah pola keyakinan, harapan, dan arti yang mengarahkan pemikiran dan perilaku anggota organisasi tersebut. Pada umumnya, Budaya Perusahaan dinyatakan suatu Credo (Slogan, Semboyan berupa kalimat pendek) untuk internal perusahaan dan eksternal/pelanggan. Contohnya slogan Connecting People yang lekat dengan Nokia, Life's Good milik LG, We Make People Fly dari LION AIR hingga Online Shopping Mall Terkemuka di Indonesia yang di branding oleh Lazada.

Asas budaya organisasi menurut Sutrisno Edy (2011) merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan

sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya.

Saat ini, organisasi semakin kompetitif tidak hanya karena teknologi tapi juga adanya keinginan konsumen yang dapat berubah sehingga organisasi diharapkan mampu segera menyesuaikan. Fenomena bahwa persaingan tidak hanya ada pada produk melainkan juga pada pasar tenaga kerja, membuat perusahaan harus dapat menciptakan iklim yang baik bagi para anggotanya. Miller menyatakan ada delapan nilai primer dalam budaya organisasi yang masih relevan saat ini, yaitu:

1) Asas tujuan

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang memiliki manfaat bagi pelanggannya, dan yang dapat memiliki manfaat kepada pelanggannya, dan membangkitkan semangat serta motivasi kerja para karyawannya.

2) Asas konsensus

Suatu perusahaan yang sukses di masa depan ialah yang pemimpinya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin.

3) Asas keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggulan adalah proses yang tidak pernah berakhir dan dapat memberikan kepuasan tersendiri.

4) Asas kesatuan

Kita semua adalah pekerja, tetapi juga manajer. Begitu juga sebaliknya. Untuk menciptakan persatuan dan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas-kelas secara tradisional.

5) Asas prestasi

Hukum utama bagi perilaku manusia ialah bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya dan perilaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi.

#### 6) Asas empiris

Keberhasilan perusahaan di masa datang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berpikir realistis, jelas, kritis dan kreatif. Untuk itu, diperlukan data nyata atas dasar empiris, sepanjang waktu yang perlu diketahui dan dilihat oleh para karyawan.

#### 7) Asas keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan.

#### 8) Asas integrasi

Kepemimpinan itu membutuhkan pengikut. Pengikut mengikuti pemimpinnya, atau bawahan mengikuti atasannya, karena yakin bahwa Langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin atau atasannya benar. Budaya organisasi merupakan jiwa perusahaan dalam berbagai kepentingan perusahaan. Budaya organisasi dapat membentuk perilaku, menimbulkan kesetiaan, memantapkan nilai-nilai dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Kedelapan asas tersebut dapat diimplementasikan pada organisasi agar dapat menimbulkan inovasi baru, loyalitas yang tinggi serta pada akhirnya adalah produktivitas individu dan organisasi.

Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Organisasi pula juga memiliki budaya sendiri yang beda dengan organisasi yang lainnya. Dan budaya organisasi adalah budaya yang diterapkan pada lingkup organisasi tertentu. Terdapat beberapa terminologi terkait budaya organisasi, diantaranya:

### ***DOMINANT CULTURE***

Dominan culture merupakan budaya yang berlaku secara menyeluruh di dalam organisasi, dan juga merupakan pandangan makro terhadap budaya yang memberikan warna kepribadian yang berbeda beda suatu organisasi. Ini menunjukkan perbedaan dan ciri khusus antara

satu organisasi dan yang lainnya. Jadi nilai-nilai inti budaya yang diterima oleh mayoritas anggota organisasi

### ***SUBCULTURE***

Budaya yang ada dalam kegiatan kerja yang dijadikan bagian keseluruhan organisasi. Subculture cenderung berkembang dalam organisasi besar yang mencerminkan masalah bersama, situasi atau pengalaman yang dihadapi anggota.

### ***CORE VALUES***

Core values merupakan isi dari dominant culture yang berisi nilai utama atau dominan yang diterima di semua organisasi. Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2015: 515), core values suatu organisasi diantaranya:

- a) Sensitivitas pada kebutuhan pelanggan dan pekerja
- b) Berkepentingan mempunyai pekerja yang mampu membangkitkan gagasan baru
- c) Kesiediaan menerima resiko
- d) Nilai yang ditempatkan pada orang
- e) Keterbukaan opsi komunikasi yang tersedia
- f) Persahabatan dan keserasian pekerja satu sama lainnya

### ***STRONG CULTURE DAN WEAK CULTURE***

Di dalam suatu organisasi ini berguna untuk membandingkan dan membedakan antara apa itu yang dimaksud strong culture dan weak culture. Strong culture, semakin besar kontribusi pekerja dan menerima nilai-nilai inti semakin kuat budaya organisasi dan semakin berpengaruh pada perilaku organisasi. Hasil strong culture akan menurunkan Turnover, dan kekuatan budaya ini menyangkut kinerja:

- 1. Adanya rintisan tujuan, cenderung mengikuti pemimpinnya
- 2. Membantu menciptakan tingkat motivasi yang tidak biasa pada pekerja



3. Menyediakan struktur yang diperlukan dan control tanpa mendasarkan pada birokrasi formal yang dapat menghambat motivasi dan inovasi

### ***APPROPRIATE CULTURE***

Budaya dalam organisasi perlu sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lingkungan yang dihadapi, diluar dari kebiasaan budaya yang ada. Suatu organisasi yang menghadapi kondisi lingkungan kompetitif yang memerlukan pengambilan keputusan yang cepat, maka perilaku birokrasi bukan merupakan budaya organisasi yang tepat.

### ***ADAPTIVE & UNADAPTIVE***

Adaptive yaitu budaya yang memerlukan pengambilan resiko, kepercayaan dan pendekatan proaktif terhadap kehidupan organisasional maupun individual dan anggotanya secara aktif mendukung usaha pihak lain mengidentifikasi persoalan dan melakukan solusi yang dapat dikerjakan. Manajer menaruh perhatian penuh terhadap anggotanya, sampai berani mengambil resiko. Sedangkan unadaptive, manajer cenderung berperilaku picik, politis, dan birokratis

## **B. Pengertian Budaya Organisasi**

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi yang dewasa ini ternyata telah mengalami pergeseran makna. Sebagaimana dinyatakan, bahwa dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, namun

lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Dari sini timbul pertanyaan, apa sesungguhnya budaya itu ?

Menurut Vijay Sathe sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha (2012) budaya adalah: *“The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common”*. Secara umum namun operasional, Edgar Schein (2016) dari MIT dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai:

*“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems”*. (Taliziduhu, 2014)

Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, kita temukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu yang menurut sathe lebih lanjut meliputi : (1) *shared things*, misalnya pakaian seragam; (2) *shared saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap; (3) *shared doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti ; dan (4) *shared feelings*, misalnya turut belasungkawa, dirgahayu, ucapan selamat, dan lain sebagainya.

Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan.

Value (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Vijay Sathe dalam Taliziduhu (2014) nilai merupakan *“ basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for.”*

Hal senada dikemukakan oleh Danandjaya yang dikutip dalam Taliziduhu Ndraha (2014) bahwa nilai adalah *“Pengertian-pengertian (conceptions) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, apa yang lebih benar atau kurang benar”*.

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*.

*Geert Hofstede dalam Culture Consequences*, mendefinisikan budaya sebagai *Collective programming of the mind* atau *Collective mental program*, yang terdiri dari tiga tingkatan yaitu :

1. Universal level of mental programming, yaitu system biological operasional manusia termasuk perilakunya yang bersifat universal, seperti senyuman dan tangisan.
2. Collective level of mental programming, misalnya bahasa.
3. Individual of mental programming, misalnya kepentingan individual. (Abdul Aziz Wahab, 2016)

Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya kita akan berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*). Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal. Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Jadi budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga

sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. (Muis et al., 2018)

Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. (Tirtayasa, 2019) Seseorang tidak dapat mengubah budaya perusahaan sendirian, tetapi pemimpin yang kuat dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap budaya. Seorang pemimpin perusahaan yang kuat tentu saja dapat memberikan dampak signifikan terhadap budaya perusahaan. Dan bila kita bergabung dengan perusahaan yang mempunyai budaya dengan nilai-nilai yang membuat kita tidak nyaman akan menimbulkan konflik nilai, untuk hal yang baik maupun yang buruk. Tidak ada satupun budaya dalam perusahaan yang statis, budaya dapat berubah akan tetapi perubahan ini bagai memindahkan sebuah gunung es.

Budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya:

1) Meningkatkan rasa kepemilikan

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu.

2) Alat untuk mengorganisir

Sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan. Maksudnya, mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.

3) Meningkatkan kekuatan organisasi

Meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut dan sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.

4) Mengontrol perilaku

Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun diluar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan

membentuk sikap serta perilaku karyawannya. Perilaku merupakan serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.

5) Mendorong kinerja anggota

Membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, mereka lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.

6) Menentukan tujuan organisasi

Sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

### C. Mitos Budaya Organisasi

Menurut Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (2014) terdapat mitos yang berkenaan dengan budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya adalah alat yang tepat memecahkan persoalan secara cepat

Faktanya, yang bisa diterapkan secara cepat untuk memecahkan masalah adalah strategi bukan budaya perusahaan. Misalnya, sebuah perusahaan penerbangan menutup rute tertentu karena tingkat keterisian pesawat rendah. Strategi tersebut bisa saja diubah bilamana tingkat keterisian pesawat naik kembali.

2. Budaya dan strategi tidak ada hubungannya satu sama lain

Faktanya, budaya dan strategi perusahaan sejatinya tidak dapat dipisahkan. Strategi menjelaskan bagaimana cara mencapai tujuan dan budaya perusahaan memastikan bagaimana karyawan harus berperilaku untuk meraih keberhasilan. Ahli strategi yang baik biasanya membangun strategi berdasarkan kekuatan alamiah dan budaya perusahaan yang dimiliki.

### 3. Budaya menolak semua perubahan

Faktanya, budaya perusahaan mengalami penyesuaian mengikuti segala perubahan yang terjadi pada lingkungan. Bilamana nilai-nilai dan praktik utama sudah tidak lagi dianggap relevan, anggota organisasi akan melakukan kajian dan pendefinisian ulang budaya perusahaan

### 4. Perubahan budaya dapat dikelola

Mitos ini benar dengan beberapa catatan; perubahan budaya bisa dilakukan jika anggota organisasi merasa perlu melakukannya dan siap untuk berubah. Namun perubahan budaya tidaklah mudah untuk dikelola. Perubahan budaya muncul karena kesadaran kolektif yang menginginkan perubahan dan hal ini kerap kali memakan waktu.

### 5. Kepemimpinan tingkat atas merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat.

Faktanya, kepemimpinan memang menentukan pembentukan budaya perusahaan yang kuat. Kepemimpinan membentuk lingkungan kerja dimana setiap orang kemudian mengidentifikasikannya. Kepemimpinan memang kunci membangun budaya yang kuat, tetapi bukan berarti untuk menanamkan budaya perusahaan diperlukan pimpinan yang luar biasa.

### 6. Orang bergantung pada budaya yang diketahui bahkan sudah tidak relevan lagi

Faktanya, Orang berpegang kepada cara lama karena membantu mereka mencapai kondisi seperti sekarang ini. Status quo seperti ini jika dibiarkan akan sangat berbahaya. Maka, manajemen perusahaan yang baik harus segala melakukan langkah terencana untuk mulai mempertanyakan kebijakan-kebijakan yang konvensional.

### 7. Strong culture bersifat monolitik

Faktanya, budaya yang kuat tidaklah monolitik karena dia dibangun berdasarkan keragaman dan dinamika lingkungan yang terjadi.

### 8. Budaya tidak untuk semua orang

Faktanya, budaya kerja jelas mempengaruhi bagaimana kita berpersepsi, berpikir dan bertindak. Budaya perusahaan meresap ke

setiap individu dalam organisasi dan akan terus mewarnai perilaku karyawan. Maka, budaya perusahaan harus berlaku untuk setiap orang. Mereka yang tidak merasa sesuai dengan budaya organisasi pada akhirnya akan memilih ke luar dari organisasi.

#### **D. Tipe Budaya Organisasi**

Sewaktu-waktu sebuah organisasi harus mengubah budayanya supaya dapat terus sukses atau dapat mempengaruhi peristiwa-peristiwa, tetapi harus diingat bahwa perubahan budaya organisasi ini dimaksudkan agar lebih superior dari budaya sebelumnya.

Manajemen harus menyadari tipe umum budaya organisasi kalau sebuah organisasi berkeinginan mengubah budayanya agar lebih sempurna, dan menyadari kenyataan bahwa budaya tertentu terbukti lebih superior dari tipe budaya lainnya. Sebagian besar ahli perilaku mengadvokasikan budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif. Bahkan, beberapa di antara mereka berpendapat lebih jauh bahwa budaya serupa itu adalah yang terbaik untuk semua situasi. Tipe budaya terbuka ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- Kepercayaan kepada para bawahan
- Komunikasi terbuka
- Kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif
- Pemecahan masalah secara kelompok
- Otonomi pekerja
- Tukar menukar informasi
- Tujuan-tujuan dengan keluaran (*output*) yang berkualitas

Sesuai dengan pemahaman sebelumnya, budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut membuka peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adanya tipe-tipe budaya

organisasi. Pendapat mereka beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing-masing.

Menurut Jeff Cartwright yang dikutip oleh Wibowo dalam bukunya, menyatakan bahwa ada empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut:

### 1. *The monoculture*

*Monoculture* merupakan program mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orangnyanya mempunyai satu pikiran. Merupakan model “ras murni” yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.

*Monoculture* sangat kuat karena berfokus tajam. Sebagai ekstrem, orangnya fanatik dan fundamentalis. Dalam bisnis, *Monoculture* didominasi oleh satu orang atau satu sasaran, yang berpikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat.

### 2. *The superordinate culture*

Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.

*The superordinate culture* merupakan tipe ideal budaya organisasi. Keberagaman budaya dapat menjadi penyebab pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energi. *Good leadership* membawa orang dari berbagai budaya bekerja bersama dalam harmoni. Orang mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pikiran difokuskan pada kebersamaan dari pada perbedaan.

### 3. *The divisive culture*

*The divisive culture* bersifat memecah belah. Dalam budaya ini subkultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuan sendiri. Dalam model ini organisasi ditarik ke arah yang berbeda. Tidak ada pemisahan dan konflik antara “kita dan mereka”. Tidak terdapat arah yang jelas dan kekurangan kepemimpinan.



Dalam kasus ekstrim, orang berada dalam *divisive culture* merasa bukan bagian darinya dan melakukan pemberontakan terhadapnya. Vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan merupakan gejala budaya ini. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.

#### 4. *The disjunctive culture*

Budaya ini ditandai oleh serinya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual. (Wibowo, 2013)

### **E. Karakteristik Budaya Organisasi**

Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, kajian tentang budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi.

Edgar Schein (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu:

1. Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu:
  - (a) *mission and strategy*
  - (b) *goals*
  - (c) *means to achieve goals*
  - (d) *measurement*
  - (e) *correction*.
2. Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu:
  - (a) *common language*
  - (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*
  - (c) *distributing power and status*
  - (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*
  - (e) *reward and punishment*
  - (f) *explaining and explainable, ideology and religion*.

Pada bagian lain, Edgar Schein mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup: (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*.

Sementara itu, Fred Luthans mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu: (1) *observed behavioral regularities*; yakni keteraturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Dari ketiga pendapat di atas, kita melihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

Dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, John P. Kotter dan James L. Heskett memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Dikemukakannya, bahwa pada

tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat memperdulikan uang, dalam hal lain orang sangat memperdulikan inovasi atau kesejahteraan karyawan.

Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Sebagai contoh, katakanlah bahwa orang dalam satu kelompok telah bertahun-tahun menjadi “pekerja keras”, yang lainnya “sangat ramah terhadap orang asing” dan lainnya lagi selalu mengenakan pakaian yang sangat konservatif.

Pada bagian lain, John P. Kotter dan James L. Heskett memaparkan pula tentang tiga konsep budaya organisasi yaitu: (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan (3) budaya adaptif.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi pergantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya yang strategis cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah “kecocokan”. Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya.

Budaya yang adaptif berangkat dari logika bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang waktu. Budaya adaptif ini merupakan sebuah budaya dengan pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (*confidence*) yang dimiliki bersama.

Para anggotanya percaya, tanpa rasa bimbang bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota ini reseptif terhadap perubahan dan inovasi. Jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang-peluang baru. Contoh perusahaan yang mengembangkan budaya adaptif ini adalah *Digital Equipment Corporation* dengan budaya yang mempromosikan inovasi, pengambilan resiko, pembahasan yang jujur, kewiraswastaan, dan kepemimpinan pada banyak tingkat dalam hierarki.

## **F. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Masalah budaya organisasi

(*Organizational Culture*) akhir- akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu. Budaya (*culture*) adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas member perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan. Budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu: 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; 2) Budaya memberi rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi; 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang; 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial; 5) Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, (Robbins (2018: 725)

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

1. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi;
2. Social cohesion atau pengikat/pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya;
3. Sources, misalnya inspirasi;
4. Sumber penggerak dan pola perilaku;
5. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti aqua sebagai teknologi baru;

6. Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin jumat yang tidak dipaksa;
7. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun;
8. Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan sub konteks tinggi (perintah lisan);

Kultur organisasi mempunyai lima fungsi, yaitu:

1. Menentukan batas-batas berperilaku dalam organisasi;
2. Menumbuhkan rasa memiliki organisasi di kalangan para anggotanya;
3. Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya;
4. Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi;
5. Sebagai alat pengendali perilaku pada bawahannya; (Siagian, 2019: 249).

Fungsi budaya organisasi mencakup, yaitu: sebagai identitas organisasi, sebagai komitmen kolektif, sebagai stabilitas sistem sosial, sebagai alat yang memberi pengertian. Implementasi nilai-nilai yang terdapat dalam budaya kerja tersebut dalam suatu organisasi sangat erat hubungannya dengan kemauan manajemen untuk membangun etika perilaku dan budaya organisasi yang anti kecurangan, sehingga dapat mengurangi atau menghindari terjadinya 3 (tiga) kecurangan pokok seperti: Kecurangan dalam laporan keuangan, Kecurangan pengeluaran aset, Kecurangan tindak pidana korupsi.

## **G. Kesamaan dan Perbedaan Budaya Organisasi**

Di antara budaya organisasi menunjukkan adanya kesamaan dalam sifat-sifatnya, namun disisi lain juga menampakkan adanya perbedaan-perbedaan di antaranya.

Pembentukan budaya memungkinkan makhluk hidup menyesuaikan pada lingkungan karena memperoleh atribut budaya seperti bahasa dan organisasi kelompok. Meskipun budaya individu

sering sangat berbeda karena perbedaan iklim dan geografis, semua budaya mempunyai prinsip yang sama.

Kesamaan budaya oleh Jeff Cartwright dapat disimpulkan dalam bentuk sebagai berikut.

1. *Distinctive*, mempunyai ciri tersendiri. Tim membedakan nama, tempat bekerja khusus dan atau tampilan yang membedakan yang memberi identitas jelas. Anggota tim bangga dengan identitas tim. Anggota kelompok berbagi keyakinan, nilai-nilai, dan kebiasaan yang menciptakan konsensus kelompok.
2. *Satisfying*, senang menjadi bagian tim. Anggota menikmati menjadi bagian tim dan merasa memiliki. Anggota percaya pada kemampuan tim untuk mencapai sasaran. Anggota menikmati pekerjaannya dan mendapatkan kepuasan kerja.
3. *Protective*, berbagi dan saling memperhatikan. Kesehatan, keselamatan, dan keamanan anggota individu menjadi kepentingan bersama. Terdapat kebersamaan dan kepedulian kuat dalam tim.
4. *Inclusive/exclusive*, setiap anggota tim dihargai. Setiap anggota tim dihormati dan dihargai sebagai individu tanpa melihat status. Terdapat kesetiaan tim yang kuat dan semangat kompetitif dengan tim lain. Rasa bangga dalam dipengaruhi oleh kepedulian menjadi bagian dari seluruh organisasi.
5. *Objective/subjective*, anggota tim individu memiliki sasaran tim sendiri dan bekerja terbaik untuk mencapainya. Anggota tim individu dikenal karena kontribusi secara pribadi pada usaha bersama tim. Anggota memiliki nilai-nilai dan perilaku tim.
6. *Instructive*, mendorong keterampilan pribadi dan kinerja. Anggota tim individu memiliki sasaran tim sendiri dan bekerja terbaik untuk mencapainya. Anggota tim individu dikenal karena kontribusi secara pribadi pada usaha bersama tim. Anggota memiliki nilai-nilai dan perilaku tim.
7. *Continuous*, kebijakan dan tindakan konsisten. Terdapat keberlanjutan yang baik dan konsistensi kebijakan dan tindakan dalam masalah yang mempengaruhi tim. Anggota tim tetap loyal pada tim dan pergantian keanggotaan rendah. Pengalaman bersama

dalam tim membangun sejahtera dan harapan tim untuk memberi kontinuitas.

Variasi budaya dapat menyebabkan perbenturan budaya dari kepribadian, metode, perilaku, sikap, dan gaya manajemen. Ketika budaya yang berbeda berinteraksi, terutama bilamana orang hidup dan bekerja bersama, saling pengertian dan toleransi perbedaan budaya adalah penting untuk harmoni budaya. Namun, harmoni budaya memerlukan saling pengertian, toleransi, dan fleksibilitas.

Variasi budaya memerlukan model untuk mengembangkan gaya budaya baru. Dimensi yang membuat budaya bervariasi adalah *management style, values, individualism, change, constituency, identity* dan *strategy*.

### 1. *Management style* (gaya manajemen)

Gaya manajemen individu berbeda-beda dan gaya tertentu mungkin cocok mungkin tidak dengan situasi atau bawahan. Sebagian orang perlu arahan dan supervisi kuat, tanpa tanggung jawab. Lainnya ingin bekerja atas inisiatif sendiri. Pemimpin dalam situasi krisis perlu berbeda dengan kondisi normal. Idealnya, manajer harus mampu mengubah gaya manajemen sesuai dengan orang bawahannya dan situasi yang dihadapi. Gaya manajemen yang bersifat tradisional atau *traditional style* adalah *autocratic* (otokratis), *remote* (terpencil), *aggressive* (agresi), *ruthless* (kejam), *high profile* (tinggi hati), dan *secretive* (berahasia).

Adapun yang bersifat *new quality style* adalah: *democratic* (demokratis), *participative* (partisipatif), *friendly* (bersahabat), *sympathetic* (simpatik), *low profile* (rendah hati), dan *open* (terbuka).

### 2. *Bias*

Dalam organisasi yang didominasi pria, terdapat bias antara pria dan wanita, homoseksual, dan etnis minoritas. Bias terhadap agama, pandangan politik, dan keanggotaan dalam organisasi pekerja.

Dalam *new quality culture*, pekerja mendapat pengakuan dan peluang sama tanpa bias disebabkan prasangka. Tanpa bias menunjukkan kedewasaan budaya. Bias terjadi dalam bidang pelatihan,



menghargai orang, promosi, kondisi kerja, tunjangan dalam bentuk natura, dan kesempatan untuk pengembangan pribadi.

### 3. *Values* (nilai-nilai)

Nilai-nilai memayungi semua sikap dan perilaku. Nilai tradisional yang berorientasi pada pria tidak menjadi mode lagi dan kontra produktif dalam *new quality culture*. Maksud mengkombinasi atribut otak kiri (logis, rasional) dengan otak kanan (imajinatif, intuitif) yang lebih sensitif, partisipatif, dan perhatian adalah menciptakan gaya manajemen yang lebih holistic.

Nilai-nilai yang harus dikenal adalah *rationality* (rasionalitas), *logical problem solving* (pengambilan keputusan masuk akal), *creativity* (kreativitas), *organizing ability* (mengorganisasi kemampuan), *relationship skills* (keterampilan melakukan hubungan), *caring* (perhatian), dan *sensitivity* (sensitivitas)

### 4. *Individualism* (Individualisme)

Pada budaya timur umumnya, terdapat tekanan kuat pada *teamwork* seperti dalam *collective bargaining* (persetujuan kolektif), *collective responsibility* (tanggung jawab kolektif), *bureaucracy* (birokrasi), dan *union solidarity* (solidaritas perserikatan). Pengembangan individualisme, keinginan kebebasan pribadi, dan pemberdayaan individu menjadi kecenderungan di barat.

### 5. *Change* (perubahan)

Organisasi dengan gaya manajemen tradisional sangat resisten terhadap perubahan. Masalah timbul apabila terjadi perubahan situasi eksternal sehingga memerlukan perubahan internal. Organisasi yang tidak fleksibel dan resisten terhadap perubahan adalah *impervious* (tahan), *dogmatis* (fanatik), *resistant* (menolak), *nervous* (gugup), *threatened* (mengancam), *reactive* (reaktif), dan *imaginative* (daya khayal). Adapun karakteristik yang bersifat fleksibel adalah: *adaptable* (dapat menyesuaikan diri), *open minded* (berpandangan terbuka), *welcoming* (sambutan), *optimistic* (optimistis), *opportunist* (oportunis), *proactive* (proaktif), dan *innovative* (inovatif)

#### 6. *Constituency* (unsur pokok)

Budaya tradisional biasanya monoculture, bersikap tidak toleran terhadap orang luar. Budaya barat lebih *cosmopolitan*, terbuka, dan biasanya lebih toleran pada minoritas dalam semua bentuk.

Kedewasaan budaya menunjukkan aspek: 1. Toleran terhadap kepentingan minoritas/kelompok, 2. Hubungan baik antar orang dengan perbedaan sosial dan latar belakang pendidikan, 3. Menghilangkan konflik” kami dan mereka” dan perbedaan kelompok, dan 4. Langkah aktif memelopori saling pengertian antara orang dari latar belakang berbeda.

#### 7. *Identity* (identitas)

Identitas budaya merupakan fokus pemikiran dan tindakan secara unik membedakan organisasi dari lainnya. Identitas budaya diwujudkan dalam kode etik organisasi pernyataan misi, kebijakan personel, standar kualitas.

#### 8. *Strategy* (strategi)

Organisasi perlu mempertimbangkan penyeimbangan antara kontinuitas dan perubahan, antara stabilitas dan fleksibilitas, antara jangka panjang dan jangka pendek, seperti dalam kebijakan, investasi dan pengembangan sumber daya manusia.

### **H. Kekuatan dan Hambatan Budaya Organisasi**

Budaya merupakan *ways of life* yang tidak hanya berbeda dari kemajuan teknologi, tetapi seringkali berbeda diantara mereka sendiri. Budaya merupakan totalitas pola perilaku yang secara sosial disebarkan, seni, kepercayaan, institusi, dan semua produk pekerjaan manusia dan karakteristik pemikiran suatu masyarakat atau penduduk

Budaya organisasi mempunyai dua tingkat yang berbeda dalam bentuk *visibility* (jarak penglihatan) dan *resistance to change* (penolakan terhadap perubahan). Budaya organisasi dapat mempunyai dampak penting pada kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade kedepan.

Budaya organisasi selain dipandang mempunyai kekuatan, namun sering pula dipandang sebagai penghambat bagi suatu organisasi untuk mengembangkan diri. Menurut John P. Kotter dan James L. Heskett kekuatan budaya organisasi yaitu:

1. Mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang
2. Merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan pada masa depan
3. Menunjukkan kinerja finansial jangka panjang kuat, dan mudah berkembang bahkan penuh dengan SDM yang layak dan cerdas
4. Meskipun kuat untuk berubah, tapi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja

Adapun alasan mengapa budaya organisasi dianggap sebagai penghambat adalah;

1. *Barrier to change* ( hambatan terhadap perubahan)

Dalam suatu lingkungan organisasi yang dinamis, diperlukan fleksibilitas untuk melakukan perubahan. Adapun norma-norma yang dianut anggota organisasi cenderung menginginkan stabilitas. Ketika organisasi melakukan perubahan dengan cepat, budaya organisasi yang mengelilinginya mungkin tidak lagi cocok. Konsistensi perilaku merupakan aset bagi organisasi dan membuatnya sulit merespons pada perubahan lingkungan.

2. *Barrier to diversity* (hambatan terhadap keberagaman)

Merekrut pekerja yang tidak seperti mayoritas anggota organisasi (ras, gender, cacat atau perbedaan lain), menciptakan paradoks. Manajemen menginginkan pekerja baru menerima nilai-nilai inti budaya organisasi. Namun pada saat yang sama, manajemen ingin secara terbuka memberitahukan dan menunjukkan dukungan terhadap perbedaan yang dibawa pekerja ke dalam pekerjaan.

3. *Barrier to acquisitions and merger* (hambatan terhadap akuisisi dan merger)

Keputusan untuk akuisisi dan merger terkait pada tujuan keuntungan finansial dan sinergi produk. Namun, akhir-akhir ini

kompatibilitas budaya menjadi kepentingan utama organisasi. Keberhasilan akuisisi dan merger masih sangat ditentukan oleh seberapa baik apabila dua atau lebih organisasi digabungkan.

## I. Penutup

### 1. Ringkasan

Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Asas budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya. Budaya organisasi memiliki setidaknya sepuluh karakteristik yaitu: (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep budaya organisasi dan karakteristiknya?
- 2) Sebutkan mitos terkait budaya organisasi! Bagaimana menanggapi mitos tersebut?
- 3) Sebutkan dan jelaskan kesamaan dan perbedaan budaya organisasi!
- 4) Bagaimana budaya organisasi dapat mendorong dan menghambat perkembangan organisasi?
- 5) Rumuskan solusi terhadap hambatan yang terjadi pada budaya organisasi di sebuah perusahaan!

# BAB II

## PERKEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis perekrutan budaya organisasi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang peran dan struktur manusia dalam perkembangan budaya organisasi*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang preferensi manajer dan karyawan dalam mempertahankan budaya organisasi*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang perubahan dan perbaikan budaya organisasi*



### Pendahuluan

**B**udaya asli organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya itu akan sangat mempengaruhi bagaimana perusahaan tersebut mempekerjakan karyawannya, dengan mencocokkan nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi yang tergantung dari proses seleksi maupun preferensi manajemen puncak termasuk metode sosialisasinya. Memiliki budaya organisasi yang unggul sangat penting. Nilai-nilai budaya yang produktif dan dijunjung tinggi oleh anggota organisasi akan membantu efektifitas organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai

pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kondisi Dan praktik di organisasi yang diciptakan oleh pemilik atau pimpinan dapat merupakan faktor pembentuk budaya dalam perusahaan yang baik

Pada BAB II ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang perekayasaan budaya organisasi, tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi, peran dan struktur manusia dalam perkembangan budaya organisasi, preferensi manajer dan karyawan dalam mempertahankan budaya organisasi, perubahan dan perbaikan budaya organisasi.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan perekayasaan budaya organisasi, tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi, peran dan struktur manusia dalam perkembangan budaya organisasi, preferensi manajer dan karyawan dalam mempertahankan budaya organisasi, perubahan dan perbaikan budaya organisasi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## **A. Perekayasaan Budaya Organisasi**

Pengembangan budaya organisasi tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subjek dari budaya adalah manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini haruslah mengarah pada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk mencapai budaya organisasi yang kuat. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi tidak terlalu jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya.

Walaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya, misalnya Pengembangan Budaya Organisasi di perusahaan.

Ada dua pandangan yang berseberangan mengenai proses terbentuknya budaya organisasi. Para ahli yang sependapat bahwa budaya organisasi tidak dapat di rekayasa, di antaranya Umar Kayam dan Franz Magnis-Suseno.

Ada pakar yang ragu-ragu, diantaranya Rachmadi A. Triono. Selain itu ada pakar yang sependapat bahwa budaya perusahaan dapat di rekayasa, diantaranya Syamsir Kadir dan Yio checki.

Menurut Kirana (2015), budaya organisasi tidaklah begitu saja ada dan dapat direkayasa oleh siapapun juga, karena organisasi/perusahaan merupakan bagian dari sistem ekonomi dan sistem perdagangan. Maka apapun warna sosok budaya yang akan tercapai kelak, hal itu akan sangat tergantung dari bagaimana perusahaan membaca proses dialektika dan menjadikan dirinya suatu bagian penting dari dialektika tersebut.

Budaya organisasi dibentuk oleh faktor-faktor yang terkandung dalam organisasi. Menurut Susanto (2017), elemen kunci yang dominan dalam pembentukan budaya organisasi:

1. Lingkungan usaha
2. Nilai-nilai
3. Kepahlawanan,
4. Upacara atau tata cara
5. Jaringan kultural.

Budaya Organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Memiliki budaya organisasi yang unggul sangat penting. Nilai-nilai budaya yang produktif dan dijunjung tinggi oleh anggota organisasi akan membantu efektifitas organisasi.



Budaya organisasi dapat direkayasa dikemukakan oleh Kadir (Uha, 2013) menyatakan berbagai kondisi dan praktik di organisasi yang diciptakan oleh pemilik atau pimpinan dapat merupakan faktor pembentuk budaya dalam perusahaan yang baik. Berbagai kondisi antara lain:

- a. proses rekrutmen, penempatan, dan pengembangan SDM yang terencana;
- b. penetapan sistem gaji dan pengupahan yang layak dan bersaing;
- c. penciptaan lingkungan kerja yang menarik dan kondusif, baik secara fisik, intelektual, ataupun nasional;
- d. program pendidikan dan pelatihan yang terencana;
- e. pembinaan kerohanian dan kegiatan social;
- f. penentuan tujuan dan sasaran yang jelas.

Yio Cheki (Uha, 2013) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan pada umumnya dibawakan atau diciptakan oleh pendiri atau lapisan pimpinan paling atas (*top management*) yang mendirikan atau merintis organisasi tersebut. Falsafah atau strategi yang ditetapkan pimpinan itu lalu menjadi petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam pelaksanaan tugas. Apabila implementasi strategi itu ternyata berhasil baik dan bertahan beberapa tahun, maka filosofi atau visi yang diyakini tersebut akan berkembang menjadi budaya perusahaan.

Snyder (Uha, 2013) menyatakan budaya merupakan konsep yang “menyeluruh” atau “holistis”, maka Snyder berupaya mengidentifikasi kan titik-titik ruas (*leverage points*) dalam budaya organisasi yang dapat diidentifikasi dan dimanipulasi secara efektif oleh manajer dan agen perubahan organisasi. Robbins (Uha, 2013) menyatakan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya itu akan sangat mempengaruhi bagaimana perusahaan tersebut mempekerjakan karyawannya, dengan mencocokkan nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi yang tergantung dari proses seleksi maupun preferensi manajemen puncak termasuk metode sosialisasinya.

## B. Tumbuh dan Berkembangnya Budaya Organisasi

Kinerja organisasi yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang di kembangkan. tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Pendiri memiliki gagasan yang berupa visi dan misi organisasi.
2. Pemilik berusaha mewujudkan kepercayaan pada posisi strategis dan menentukan kebijakan strategis melalui penerapan konsep *requisite organization* (RO).
3. Orang-orang kepercayaan yang ditempatkan pada posisi strategis mengawali dengan serangkaian tindakan menumbuhkan nyata untuk menumbuhkembangkan perusahaan
4. Orang-orang lain dibawa kedalam perusahaan untuk berkarya secara bersama-sama dengan pemilik, staf administrasi dan buruh.

Data dan informasi dari lapangan menunjukkan karakteristik budaya kecil (*subculture*) perusahaan, yaitu:

1. Pada buruh mempertahankan kualitas dan kuantitas hasil kerja untuk memperoleh pendapatan yang maksimal
2. Pada manajer menengah tampak bahwa posisinya menjembatani atasan dengan bawahan pihak lain
3. Pada direktur utama dan komisaris bekerja keras untuk merebut pasar global, namun tetap mempertahankan jiwa perusahaan kecil melalui peran sosialnya memberdayakan ekonomi kerakyatan

Budaya dalam sebuah organisasi tidaklah muncul begitu saja, akan tetapi ada proses yang harus dilalui budaya itu hingga akhirnya menjadi budaya organisasi. Schein dalam Bukhori (2014) menyatakan proses terbentuknya budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi sendiri mengikuti beberapa alur, pertama para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkan kepada karyawan.

Lalu budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi,

yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Setelah itu secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi seorang pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para pendiri memegang peranan yang penting dalam membentuk budaya organisasi awal. Dalam perjalanannya setiap anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menuangkan ide untuk membentuk organisasi, menyediakan segala sumber sarana dan prasarana yang dibutuhkan, juga bertindak sebagai peletak dasar ideologi organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan budaya organisasi seiring dari konflik-konflik yang terjadi dalam organisasi, sehingga budaya organisasi mengalami pergeseran atau perubahan-perubahan baru dari budaya organisasi awal menuju budaya organisasi yang diharapkan oleh organisasi

Adapun menurut UHA (2013) pembentukan budaya organisasi harus memperhatikan berbagai masukan dari berbagai pihak, yaitu:

1. Pendiri organisasi. Pendiri organisasi sangat mewarnai budaya organisasi karena terkait dengan visi mereka yang sangat mempengaruhi iklim budaya organisasi dan aksi yang dilakukannya;
2. Pemilik organisasi. Pemilik organisasi harus mematuhi sistem, nilai, dan norma yang berlaku dalam organisasi. Konsistensi dan mematuhi sistem, nilai, dan norma yang berlaku tersebut akan menjadikan organisasi memiliki sistem, nilai, dan budaya yang kuat;
3. Sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang harus diperhatikan dalam organisasi terkait dengan sumber daya manusia internal yaitu anggota organisasi yang berperan sebagai pemimpin, manajer, dan karyawan. Adapun sumber daya manusia eksternal adalah orang di luar organisasi yang ikut andil dalam mengembangkan organisasi yaitu konsultan dan *stakeholder*;

4. Pihak yang berkepentingan. Dalam organisasi selalu mengadakan hubungan dengan berbagai pihak. Pihak tersebut akan mempengaruhi budaya organisasi, misalnya pihak bank, dan mitra usaha lainnya;
5. Masyarakat. Masyarakat sebagai konsumen organisasi dan sumber nilai yang dapat menyumbangkan budaya sebagai input melalui berbagai media massa dengan menggunakan berbagai teknologi informasi.

Hubungan timbal balik antara organisasi dan masyarakat dapat memberikan kontribusi yang positif baik bagi kepentingan masyarakat maupun organisasi yang bersangkutan. Kinerja organisasi yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya organisasi yang dikembangkan.

Tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi melalui beberapa tahapan:

1. Pendiri memiliki gagasan yang berupa visi dan misi organisasi;
2. Pemilik berusaha mewujudkan gagasan tersebut dengan menempatkan orang kepercayaan pada posisi strategis melalui penerapan konsep rancang bangun organisasi;
3. Orang kepercayaan yang ditempatkan pada posisi strategis mengawasi dengan serangkaian tindakan nyata untuk menumbuhkembangkan organisasi; dan
4. Orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya secara bersama-sama dengan pemilik, staf administrasi, dan buruh.

Interaksi sosial antara pengusaha dan karyawan dapat dipandang sebagai peristiwa budaya. Karyawan maupun pihak manajemen dapat melakukan penolakan, persetujuan, atau semi persetujuan nilai yang digariskan pemilik dan pendiri organisasi. Apabila pihak organisasi tetap pada pendiriannya maka akan terjadi negosiasi. Dalam negosiasi, karyawan dapat mempertahankan dan mengadaptasi nilai yang diperjuangkan. Apabila terjadi kebuntuan maka diperlukan penyesuaian, pengembangan ciri budaya, atau melakukan rekonsiliasi.

Akan selalu dicoba lagi dengan menonjolkan sifat dan tradisi yang berlaku di organisasi dengan sikap empati. Atas dasar proses tersebut

maka akan terjadi sinergi budaya yang merupakan cerminan dari budaya organisasi yang telah menjadi milik karyawan dan pengusaha.

Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang bersifat statis melainkan dinamis. Proses tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi melalui proses panjang dan penuh tantangan. Organisasi tersebut berpengaruh pada keberadaan budaya organisasi. Manajemen budaya bertolak dari anggapan dasar yaitu 1) Budaya adalah program mental kolektif. Jadi budaya dapat diprogramkan atau dimanajementi; dan 2) Nilai bisa berubah. Budaya pun bisa berubah atau diubah sebagai proses manajemen budaya meliputi fungsi dan kegiatan proses budaya. Budaya berakar kuat dalam dimensi nonverbal dan intuitif.

Ditinjau dari segi logika, memanajementi atau pengelolaan budaya dapat dibagi menjadi beberapa:

1. Memahami sifat budaya dan pengaruhnya terhadap organisasi,
2. Menilai kekuatan yang mendukung budaya yang sekarang dan kelemahan yang perlu diubah,
3. Memutuskan perubahan apa, jika ada, dalam budaya (atau dalam aspek lain dari organisasi) yang perlu dan mungkin, dan
4. Menggunakan alat yang tersedia untuk mengubah budaya.

### **C. Peran dan Struktur Manusia dalam Perkembangan Budaya Organisasi**

Keheterogenan dalam organisasi tidak akan bekerja jika tidak ada struktur yang mengikatnya. Oleh karena itu keberadaan struktur organisasi berperan dalam menentukan penempatan anggota pembagian kerja, dan spesialisasi. Struktur organisasi, menurut George dan Jones dalam (Sunandar, 2012)” struktur organisasi adalah suatu kerangka keorganisasian yang bersifat formal yang berfungsi untuk mengontrol mengendalikan spesialisasi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan.”

Sementara itu, struktur organisasi dapat berarti pengorganisasian yang artinya mempersatukan semua sumber daya pokok dengan cara yang tertata dan mengatur anggota dalam pola, sehingga mereka dapat melakukan kegiatan yang sejalan dengan tujuan (Sunandar, 2012).

Dengan demikian struktur organisasi dapat diartikan proses mengatur seluruh personil organisasi guna bekerja secara teratur demi tercapainya tujuan organisasi. Struktur organisasi dapat berarti proses pembagian wewenang yang sesuai spesialisasi dengan cara departementalisasi serta dikoordinasikan secara formal.

Robbins dalam (Sunandar, 2012) menyebutkan terdapat enam unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan struktur organisasi, yaitu:

- a. Spesialisasi, diartikan sebagai pembagian kerja sesuai kompetensi anggota;
  - b. Departementalisasi, diartikan sebagai pengelompokan pekerjaan berdasarkan kesamaan jenis tugas;
  - c. Rantai komando, adalah alur perintah dan wewenang yang berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan atas ke bawah dalam suatu organisasi;
  - d. Rentang kendali, artinya banyaknya anggota yang harus dikendalikan oleh seorang manajer dalam suatu unit kerja berdasarkan efektivitas;
  - e. Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu pemberian wewenang yang dilakukan dengan cara terpusat atau terbagi bagi. Jika sentralisasi adalah pengambilan keputusan di tingkat manajemen pusat, sedangkan desentralisasi ialah pendelegasian wewenang ke level manajemen terendah;
2. Formalisasi, merupakan proses standarisasi kegiatan kerja agar menjadi aturan yang mutlak.

Dalam perencanaan struktur organisasi harus diperimbangkan secara matang-matang karena hal itu akan menjadi kerangka pokok organisasi dalam menjalani kegiatan sehari-hari. Dengan demikian sebuah organisasi harus memiliki desain organisasi yang jelas agar struktur organisasinya pun dapat dikatakan efektif.

Struktur organisasi adalah suatu alat yang penting untuk mengatur segala kegiatan organisasi dengan alasan, sebagai berikut (Suryaningrum, 2013):

1. Manajer harus tinggal di dalam bangunan struktur yang ia susun, sehingga struktur yang dibuatnya dapat memberi kebebasan atau membatasi gerak dirinya sendiri maupun para anggotanya.
2. Struktur organisasi merupakan pegangan/kendali yang bisa diputar-putar oleh manajer untuk mengubah dan mengembangkan pelaksanaan kerja organisasinya
3. Struktur organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu yang bekerja di dalamnya, dengan mengubah struktur maka dapat mengubah perilaku.

Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menggambarkan penempatan individu-individu dalam lingkungan kerjanya. Struktur tersebut sangat penting untuk membatasi dan membentuk perilaku. "Struktur organisasi adalah alat pengontrol perilaku individu. Perubahan terhadap struktur organisasi sudah tentu dimaksudkan sebagai upaya mengubah perilaku individu tersebut" (Suryaningrum, 2013). Mengubah kerangka struktur organisasi berarti mengubah kebiasaan anggota maupun organisasi itu sendiri.

Contohnya mengubah keterangan tentang siapa yang akan membuat laporan dan kepada siapa laporan itu akan diberikan. Hal itu berhubungan dengan jumlah tingkatan di dalam suatu hirarki, mengenai siapa yang harus memberikan laporan langsung kepada pimpinan. Semua ini adalah perubahan yang bersifat struktural. Diberlakukannya sentralisasi ataupun desentralisasi dan membuat batasan kembali terhadap bidang tanggung jawab masing – masing, semua ini dilakukan untuk penyusunan kembali bagan organisasi. Dengan melaksanakan hal-hal itu maka organisasi akan menghasilkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku akan berpengaruh kepada terbentuknya nilai-nilai dan kebiasaan yang baru, sehingga akan membentuk budaya organisasi yang baru. (Suryaningrum, 2013)

Selanjutnya, disetiap kegiatan pekerjaan di masing-masing unit kerja/departemen dalam lingkup suatu struktur organisasi terdapat interaksi interaksi, komunikasi-komunikasi dan pola kerja yang berpotensi untuk membentuk budaya baru. Contohnya kegiatan komunikasi di kantor yang telah berubah seiring perkembangan zaman

sehingga para karyawan cenderung menggunakan gadget untuk berkoordinasi antar bagian. Pola kegiatan itu dari tahun ke tahun bertahan sehingga menciptakan budaya organisasi yang baru. Kesimpulannya, struktur organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi dalam konteks pembentukan dan penguatan budaya.

Perubahan struktur organisasi dapat mengubah perilaku individu. Pertambahan unit kerja akan berefek pada perubahan dan penambahan rutinitas pegawai. Rutinitas Rutinitas komponen-komponen struktural dari sebuah organisasi tentunya akan berkembang seiring kemajuan zaman. Sehingga, rutinitas baru tersebut akan menghasilkan budaya yang baru bagi perusahaan. Selain itu kegiatan-kegiatan koordinasi dan kontrol dari anggota struktural dapat berkontribusi dalam pelestarian dan penguatan budaya organisasi

#### **D. Preferensi Manajer dan Karyawan dalam Mempertahankan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang bersifat statis melainkan dinamis. Proses tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi melalui proses panjang dan penuh tantangan. Organisasi tersebut berpengaruh pada keberadaan budaya organisasi. Data dan informasi dari lapangan menunjukkan karakteristik budaya kecil (sub budaya) organisasi yaitu (Uha, 2013): (1) pada aras buruh mempertahankan kualitas dan kuantitas hasil kerja untuk memperoleh pendapatan yang tinggi; (2) pada aras manajer menengah tampak bahwa posisinya menjembatani atasan (komisaris, direktur utama) dengan bawahan (karyawan, pengawas, dan staf administrasi); dan (3) pada aras direktur utama dan komisaris bekerja keras untuk merebut pasar global namun tetap mempertahankan “jiwa” organisasi melalui peran sosialnya memberdayakan ekonomi kerakyatan.

Manajemen budaya bertolak dari anggapan dasar yaitu (Ndraha, 2014): (1) Budaya adalah program mental kolektif. Jadi budaya dapat diprogramkan atau dimanajementi; dan (2) Nilai bisa berubah. Budaya pun bisa berubah atau diubah sebagai proses manajemen budaya



meliputi fungsi dan kegiatan proses budaya. Budaya berakar kuat dalam dimensi nonverbal dan intuitif.

Ditinjau dari segi logika, mememanajemeni atau pengelolaan budaya dapat dibagi menjadi beberapa tahap (Uha, 2013):

- 1) memahami sifat budaya dan pengaruhnya terhadap organisasi,
- 2) menilai kekuatan yang mendukung budaya yang sekarang dan kelemahan yang perlu diubah,
- 3) memutuskan perubahan apa, jika ada, dalam budaya (atau dalam aspek lain dari organisasi) yang perlu dan mungkin, dan
- 4) menggunakan alat yang tersedia untuk mengubah budaya.

Ada sejumlah cara untuk memahami budaya organisasi yaitu (Uha, 2013): (1) mengamati secara langsung budaya yang oleh orang luar; (2) melakukan riset survei dengan menggunakan daftar pertanyaan dan wawancara (yang ditujukan kepada karyawan yang sekarang dan bekas karyawan, dan juga orang luar yang dianggap mengetahui organisasi yang bersangkutan); (3) memeriksa dokumen organisasi, dan (4) menilai budaya organisasi secara langsung dari anggotanya. Budaya organisasi dapat stabil beberapa waktu, tetapi tidak pernah statis. Persaingan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah memaksa grup atau pemimpin mengevaluasi kembali nilai dan budaya lama dan keharusan mencari cara baru untuk berbuat sesuatu yang pada akhirnya menciptakan budaya baru.

Budaya organisasi selalu diperbarui sehingga bersifat adaptif dalam menghadapi tantangan lingkungan. Sebagai salah satu organisasi, sejarah organisasi tidak dapat dan tidak seharusnya dipisahkan dari sejarah pengabdian keluarga. Dari sistem budaya organisasi di Indonesia secara empiris beraneka ragam, sistem budaya masyarakat mau tak mau pasti akan memengaruhi sistem budaya organisasi. Tak ada satu organisasi pun yang tak dipengaruhi oleh sistem budaya lokal. Sosok budaya organisasi adalah cermin dari proses dialektika seluruhnya. Pilihan (preferensi) buruh dan pengusaha dalam budaya organisasi meliputi produksi, pasar, sistem organisasi, teknologi, dan lingkungan (internal dan eksternal). Hal tersebut memiliki kesesuaian

dengan konsep modernitas Giddens. Pilihan buruh dan pengusaha dalam budaya perusahaan, meliputi:

1. Produksi
2. Pasar
3. Sistem organisasi
4. Teknologi
5. Lingkungan (internal dan eksternal)

Pilihan terhadap produk dan pasar, selain diarahkan untuk menjaga kepercayaan konsumen, sekaligus juga untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat agar tidak terjadi gejolak di kalangan karyawan

### **E. Perubahan dan Perbaikan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan yang dihadapi organisasional. Penelusuran kebutuhan akan perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak awal, karena itu proses perubahan budaya perlu waktu lama untuk menghasilkan. Semakin lama menunggu untuk melakukan proses, akan semakin sulit tugasnya. Implikasi penundaan perubahan budaya organisasi dapat bervariasi, adalah:

1. Rendahnya moral staff
2. Pergantian staf tinggi
3. Meningkatkan keluhan pelanggan
4. Kehilangan bisnis peluang
5. Rendahnya produktivitas
6. Lambatnya respon terhadap perubahan
7. Rusaknya kinerja perusahaan
8. Perilaku dan praktik tidak sehat di tempat kerja

Langkah-langkah menuju perubahan organisasi dengan cara :

1. Menetapkan visi yang jelas dan arah strategis
2. Mengembangkan pengukuran kinerja yang jelas
3. Tindak lanjut menuju pada pencapaian tujuan

4. Menghargai kinerja atas dasar keadilan
5. Menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan transparan
6. Menghapus politik dalam perusahaan
7. Mengembangkan team spirit yang kuat melalui sejumlah core values.

Budaya organisasi dapat dibuat dan diubah. Banyak aspek dan pelajaran dapat diperoleh dari usaha perubahan budaya organisasi, antara lain:

1. Perubahan harus dimulai dengan perubahan pola pikir
2. Organisasi yang sukses mempunyai budaya organisasi yang sejalan dengan visi, misi, tujuan, strategi dan lingkungan
3. Kebijakan prosedur dan praktik harus konsisten dengan budaya baru
4. Untuk mendapatkan budaya organisasi yang baik memerlukan rasionalitas yang kuat
5. Untuk memastikan terjadinya asimilasi budaya di seluruh organisasi, program perubahan budaya harus memanfaatkan berbagai mekanisme transisi budaya
6. Untuk mencapai perubahan budaya yang mendalam dan berkelanjutan memerlukan pendekatan partisipatif
7. Komitmen dari pimpinan puncak adalah semangat penting untuk keberhasilan perubahan budaya
8. Untuk mempercepat perubahan budaya, perlu melibatkan opinion leader
9. Perlu diciptakan mimpi yang kuat dari budaya baru
10. Kenali dan perkuat keberhasilan perubahan lebih dini dan sering

## F. Penutup

### 1. Ringkasan

Pengembangan budaya organisasi tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subjek dari budaya adalah manusia. Budaya organisasi tidaklah begitu saja ada dan dapat direkayasa oleh siapapun juga, karena organisasi/perusahaan merupakan bagian dari sistem ekonomi dan sistem perdagangan. Maka apapun warna sosok budaya yang akan tercapai kelak, hal itu akan sangat tergantung dari bagaimana perusahaan membaca proses dialektika dan menjadikan dirinya suatu bagian penting dari dialektika tersebut.

Kinerja organisasi yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang di kembangkan. Tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi melalui beberapa tahapan. Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang bersifat statis melainkan dinamis. Proses tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi melalui proses panjang dan penuh tantangan. Organisasi tersebut berpengaruh pada keberadaan budaya organisasi. Manajemen budaya bertolak dari anggapan dasar yaitu 1) Budaya adalah program mental kolektif. Jadi budaya dapat diprogramkan atau dimanajemeni; dan 2) Nilai bisa berubah. Budaya pun bisa berubah atau diubah sebagai proses manajemen budaya meliputi fungsi dan kegiatan proses budaya. Budaya berakar kuat dalam dimensi nonverbal dan intuitif. Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan yang dihadapi organisasional. Penelusuran kebutuhan akan perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak awal, karena itu proses perubahan budaya perlu waktu lama untuk menghasilkan.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana perekayasa budaya organisasi yang dapat dilakukan pada perusahaan besar?
- 2) Bagaimana proses tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi di perusahaan yang berkembang?
- 3) Bagaimana peran dan struktur manusia dalam perkembangan budaya organisasi?
- 4) Jelaskan preferensi manajer dan karyawan dalam mempertahankan budaya organisasi!
- 5) Sebutkan dan jelaskan perubahan dan perbaikan budaya organisasi!

# BAB III

## PERANAN DAN FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang peranan budaya organisasi dalam aktivitas organisasi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang fungsi budaya organisasi bagi karyawan*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang fungsi budaya organisasi bagi manajer atau pimpinan*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang dampak budaya terhadap aktivitas organisasi*



### Pendahuluan

**B**udaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi. Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mendekatkan antar anggota organisasi hal ini bertujuan adanya pemahaman yang sama tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku. Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mendekatkan antar anggota

organisasi hal ini bertujuan adanya pemahaman yang sama tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku.

Pada BAB III ini terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang peranan budaya organisasi dalam aktivitas organisasi, fungsi budaya organisasi bagi karyawan, fungsi budaya organisasi bagi manajer atau pimpinan dan dampak budaya terhadap aktivitas organisasi.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan peranan budaya organisasi dalam aktivitas organisasi, fungsi budaya organisasi bagi karyawan, fungsi budaya organisasi bagi manajer atau pimpinan dan dampak budaya terhadap aktivitas organisasi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## **A. Peranan Budaya Organisasi dalam Aktivitas Organisasi**

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, misalnya bagi organisasi yang didominasi oleh pendiri, maka budaya organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya. Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, sosial dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak-tanduk, dan prioritas anggota-anggotanya, maka pemimpin secara definitif adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri. Di Dalam model manajemen apapun, para

pemimpin selalu bertanggung jawab atas keteladanannya (Robbins, 2018).

Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan, dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Mengetahui peran budaya organisasi dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi. Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (Wirawan, 2018).

1. **Identitas organisasi.** Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. **Menyatukan organisasi.** Budaya organisasi merupakan *lem normative* yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi.
3. **Reduksi konflik.** Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda, pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi.



4. **Komitmen kepada anggota organisasi dan kelompok.** Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. **Reduksi ketidakpastian.** Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.
6. **Menciptakan konsistensi.** Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, nasabah, pelanggan, atau klien organisasi.
7. **Motivasi.** Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat di belakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
8. **Kinerja organisasi.** Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.
9. **Keselamatan kerja.** Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Richard L Gardner dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kerja.

10. **Sumber keunggulan kompetitif.** Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Konsep budaya organisasi telah berkembang, dalam hal ini bukan sekedar jati diri, slogan, atau semangat romantisme belaka (dalam paradigma lama). Lebih dari itu, budaya organisasi menurut Sutanto (2019) memiliki 3 hal, yaitu:

1. Alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha.
2. Pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas.
3. Sebagai andalan daya saing.

Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda tiap-tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Menurut Robbins (2018) kuat lemahnya budaya sebuah organisasi dapat dipantau dengan melihat 3 (tiga) hal yaitu:

1. Arah, apakah nilai-nilai yang hidup searah atau selaras atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.
2. Penyebaran, apakah nilai-nilai budaya tersebut dihayati dan dimiliki oleh semua anggota dalam organisasi, atau hanya oleh sekelompok kecil manajer tingkat atas.
3. Intensitas, apakah pengaruh budaya tertentu memberi tekanan (biasanya melalui tekanan kelompok) yang kuat pada anggota organisasi hingga ditaati atau tidak.

Schein mengatakan bahwa budaya lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan fungsi utamanya, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor internal dan eksternal. Persoalan ini merupakan persoalan yang paling terkait satu sama lain dan biasanya muncul secara bersamaan, oleh karena itu untuk menghadapinya dan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi, maka dalam hal ini budaya organisasi merupakan faktor yang signifikan.

## **B. Fungsi Budaya Organisasi Bagi Karyawan**

Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mendekatkan antar anggota organisasi hal ini bertujuan adanya pemahaman yang sama tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku. Seperti yang dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki dalam (Hepiyanto, 2016) bahwa budaya organisasi merupakan pemersatu organisasi dan mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang diyakini, serta simbol yang mengandung cita-cita sosial bersama yang hendak dicapai.

Dalam kaitannya dengan lingkungan budaya organisasi yang kuat, karyawan merasakan bahwa adanya kesepahaman yang menjadi pengikat antar anggota dan berpengaruh secara positif pada kinerja karyawan. Kemudian Robbins dalam (Abdullah, 2010) berpendapat bahwa kinerja seorang karyawan tergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya dengan memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak diragukan lagi jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula.

Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pembentukan kinerja yang baik dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

### C. Fungsi Budaya Organisasi Bagi Manajer atau Pimpinan

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kelebihan kecakapan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang ± orang lain untuk bersama ± sama melakukan aktivitas ± aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartono, 2011: 51). Sedangkan menurut Matondang (2016: 5) Pemimpin yaitu seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan sesuai yang diinginkan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan orang lain (anggota) untuk melakukan usaha bersama ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya maka harus selalu berpikir kreatif dan penuh dengan ide-ide baru, pemimpin harus mengkomunikasikan ide tersebut kepada anggotanya dan mempengaruhi anggota untuk dapat menerima ide tersebut dan melaksanakannya sesuai dengan perilaku organisasi yang diinginkan oleh pemimpin sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Di dalam pengambilan keputusan, budaya organisasi dapat mempengaruhi hasil dari pengambilan keputusan tersebut, dikarenakan nilai, cara bertindak dan berpikir dari pengambil keputusan mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Dengan adanya budaya organisasi yang baik maka persepsi terhadap suatu persoalan dari anggota organisasi yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan tidak bertentangan (quasi searah), sehingga proses pengambilan keputusan akan lebih lancar, tanpa konflik dan perbedaan pendapat yang besar dan rumit. Salah satu tanggung jawab utama pemimpin strategis adalah menciptakan dan mempertahankan karakteristik organisasi yang menghargai dan mendorong usaha-usaha kolektif. Mungkin yang sangat fundamental dalam hal ini adalah budaya organisasi, yang mana sebagai hal yang menentukan terhadap pengambilan keputusan para pemimpin strategis. Dijelaskan bahwa,

budaya organisasi mencakup norma-norma yang berkembang dalam suatu kelompok atau organisasi.

Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, filosofi yang membimbing kebijakan-kebijakan organisasi yang berhubungan dengan staf dan kelompok-kelompok klien, dan perasaan yang dibuktikan dalam cara-cara di mana orang berinteraksi satu sama lain mempengaruhi keputusan. Jadi, budaya organisasi adalah transaksi dengan asumsi dasar dan kepercayaan bersama dengan anggota organisasi. Budaya organisasi memainkan peran kunci dalam menyelamatkan lembaga, asumsi dan kepercayaan administrator, dasar anggapan yang pasti, dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Bahwa pembuatan keputusan manajerial dapat mengikuti pengasumsian rasional seandainya syarat-syarat dibawah ini dipenuhi.

Manajer dihadapkan dengan suatu masalah sederhana di mana tujuan-tujuannya jelas dan alternatif-alternatifnya terbatas, dimana tekanan-tekanan waktu sangat sedikit dan biaya untuk mencari dan mengevaluasi alternatif tadi rendah, untuk itu budaya organisasi mendukung inovasi dan mengambil resiko, dan di mana hasil-hasil relatif konkret dan dapat diukur. Stoner, mengemukakan "budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi". Dari beberapa pernyataan yang telah dikemukakan di atas, kiranya telah jelas bahwa budaya organisasi sangat berperan penting dalam pengambilan keputusan organisasi.

Proses pengambilan keputusan adalah menyangkut pemilihan alternatif yang akan dikerjakan yang meliputi seluruh fungsi-fungsi manajerial. Sehingga budaya organisasi pun memiliki pengaruh yang besar di dalamnya. Pengaruh budaya dalam keputusan-keputusan manajerial yang meliputi seluruh fungsi-fungsi manajemen. Dapat dijelaskan, Pertama, Dalam fungsi perencanaan (planning) mencakup: kadar resiko yang harus dikandung rencana-rencana. Apakah rencana-rencana harus disusun oleh individu-individu atau tim-tim. Kadar pengamatan terhadap lingkungan di mana pimpinan akan

melakukannya; Kedua, dalam fungsi pengorganisasian (organizing) mencakup: seberapa besar kebebasan yang harus dicantumkan dalam pekerjaan-pekerjaan karyawan. Apakah tugas-tugas harus dilakukan oleh individu-individu atau secara beregu. Kadar sejauh mana manajer departemen berinteraksi satu sama lain; Ketiga, dalam fungsi memimpin atau mengarahkan (leading/actuating) mencakup: kadar sejauh mana para manajer menaruh perhatian untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Gaya-gaya kepemimpinan mana yang tepat. Apakah segala perselisihan-bahkan yang membangun-harus dilenyapkan; Keempat, dalam fungsi pengendalian (controlling) mencakup: apakah harus menerapkan kendali eksternal atau membiarkan karyawan mengendalikan tindakan mereka sendiri. Kriteria mana yang harus ditekankan dalam penilaian untuk kerja karyawan. Akibat-akibat mana yang akan timbul dari pelanggaran anggaran seseorang.

#### **D. Dampak Budaya Terhadap Aktivitas Organisasi**

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 2014). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Menurut Brigham profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return On Assets* = ROA), rasio pengembalian modal sendiri (*Return On Equity* = ROE) dan rasio pengembalian penjualan (*Return On Sale* = ROS).

Mengukur kinerja perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja perusahaan diukur dengan finansial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima. Namun pada pertengahan dekade tahun 1990 an penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan

semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut. Kaplan dan Norton mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard (BS)*. Menurut konsep *balanced scorecard* kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan:

1. Perspektif finansial, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan;
2. Perspektif pelanggan, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan pelayanan kepada pelanggan. Penerapan pada terminal penumpang umum antara lain: pengaturan jadwal keberangkatan penumpang tepat waktu dan tertib, meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap keamanan dan ketertiban di terminal;
3. Perspektif proses bisnis internal, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial;
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan outcome ketiga perspektif sebelumnya.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang

terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi tersebut (Moeljono Djokosantoso, 2019 : 42).

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. Baxter International, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya respect, responsiveness dan result, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada customer, pemegang saham, supplier dan masyarakat. Hasil penelitian Chatman dan Bersade (2014) dan Udan Bintoro (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## **E. Penutup**

### **1. Ringkasan**

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, misalnya bagi organisasi yang didominasi oleh pendiri, maka budaya organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda dapat pula menjadi faktor utama kegagalan



organisasi. Budaya ini berbeda-beda tiap-tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya yang lemah.

Budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pembentukan kinerja yang baik dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan. Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana peranan budaya organisasi dalam aktivitas organisasi?
- 2) Sebutkan fungsi budaya organisasi bagi karyawan!
- 3) Sebutkan fungsi budaya organisasi bagi manajer atau pimpinan!
- 4) Bagaimana dampak budaya terhadap aktivitas organisasi?
- 5) Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Bagaimana menarik benang merah dari pernyataan tersebut?

# BAB IV

## BUDAYA ORGANISASI DALAM PROSES PENGIMPLEMENTASIAN PERENCANAAN STRATEGI

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang konsep perencanaan strategi
2. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang filosofi dan nilai organisasi
3. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang rancang bangun arah tujuan organisasi
4. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang rekayasa budaya dan perencanaan strategis organisasi
5. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang dampak perkayaan budaya terhadap perencanaan strategis



### Pendahuluan

Perencanaan strategis merupakan suatu proses organisasi dalam menentukan strategi atau arah serta keputusan bagaimana sumberdaya organisasi itu hendak dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang. Dalam perencanaan strategis di samping merumuskan visi dan misi organisasi, perencanaan Strategis harus berlandaskan pada filosofi dan tata nilai yang ada dalam organisasi. Nilai-nilai yang dianut dan dijalankan oleh karyawan dalam organisasi inilah yang merupakan faktor penentu bagaimana organisasi tersebut

secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas dan kapabilitas dalam pembuatan keputusan, perilaku dan tindakan organisasi.

Pada BAB IV ini terdiri dari delapan sub-bab yang menjelaskan tentang konsep perencanaan strategi, filosofi dan nilai organisasi, rancang bangun arah tujuan organisasi, rekayasa budaya dan perencanaan strategis organisasi dan dampak kekayaan budaya terhadap perencanaan strategis.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan konsep perencanaan strategi, filosofi dan nilai organisasi, rancang bangun arah tujuan organisasi, rekayasa budaya dan perencanaan strategis organisasi dan dampak kekayaan budaya terhadap perencanaan strategis.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## A. Konsep Perencanaan Strategi

Strategi adalah hal penting yang harus direncanakan dan diputuskan dalam sebuah organisasi, bahkan strategi merupakan jantung dari konsep manajemen strategi. Strategi adalah langkah paling mendasar bagi organisasi di dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi menunjukkan bagaimana kemampuan organisasi dalam menyelaraskan sumber dayanya.

Terdapat beberapa komponen dasar dimana organisasi memerlukan strategi

- Kegiatan-kegiatan bisnis yang merupakan kegiatan utama organisasi

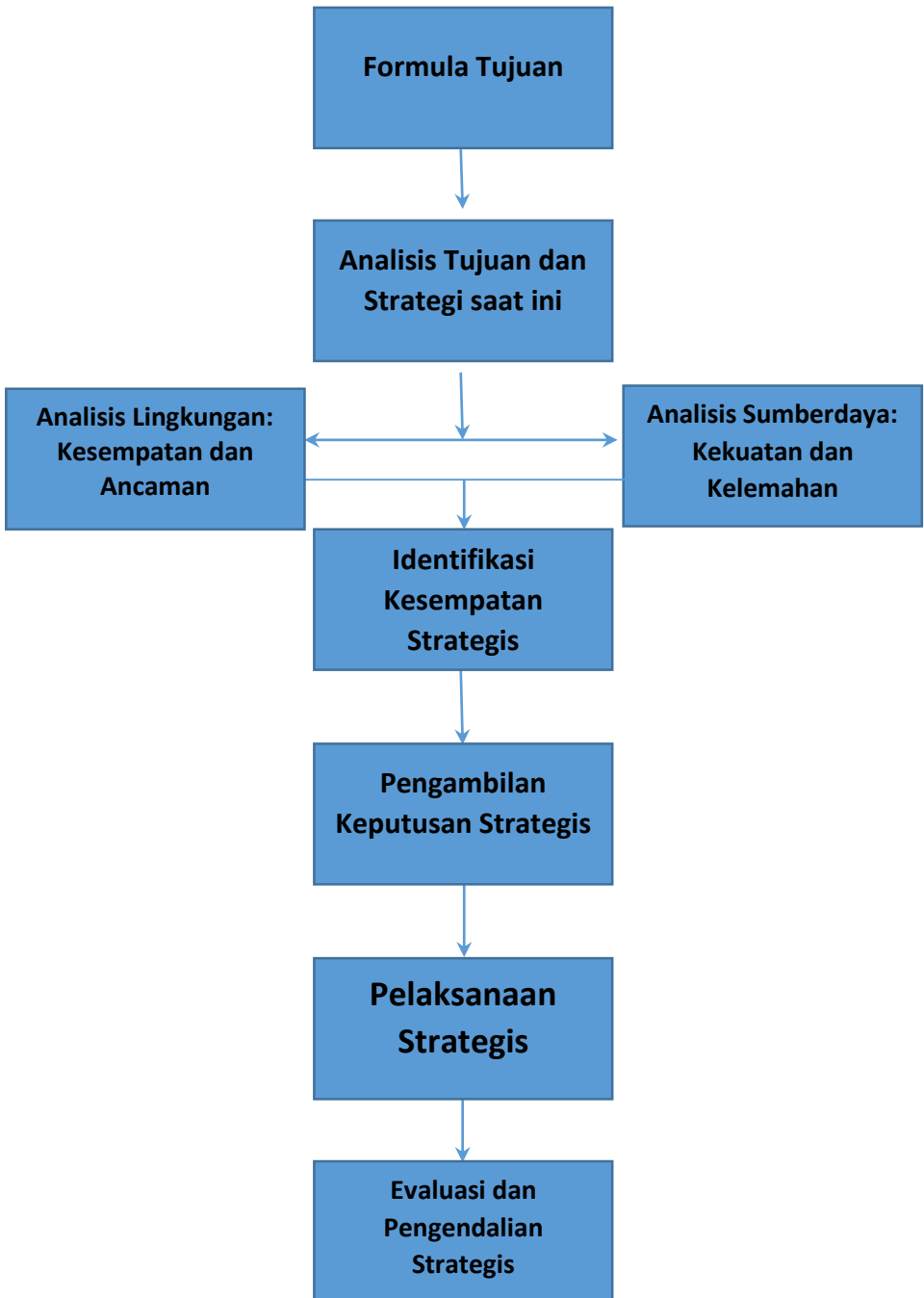
- Keunggulan bersaing dari organisasi yang akan dicapai organisasi
- Alokasi pendayagunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan strategis merupakan suatu proses organisasi dalam menentukan strategi atau arah serta keputusan bagaimana sumberdaya organisasi itu hendak dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang. Penyusunan perencanaan strategis menjadikan sebuah organisasi lebih terencana dan sistematis dalam mencapai tujuannya. Secara umum, proses penyusunan rencana strategis (renstra) merupakan sebuah langkah untuk menata dan mempersiapkan sebuah organisasi mencapai kondisi yang diinginkan dimasa datang. Renstra merupakan road map yang membawa sebuah organisasi menuju kepada kondisi yang dicita-citakan akan terwujud lima atau sepuluh tahun ke depan.

Perencanaan strategis merupakan langkah antisipatif sehingga sebuah organisasi tidak lagi setiap kali mengambil langkah ketika suatu permasalahan timbul. Perencanaan strategis menjadikan sebuah organisasi mulai melakukan antisipasi terhadap kemungkinan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi di masa depan bukan sekedar bereaksi terhadap perubahan-perubahan ketika itu sesudah terjadi. Dengan demikian perencanaan strategis merupakan satu langkah penting bukan saja dalam dunia usaha namun juga sangat perlu dilakukan di sektor publik seperti sektor pendidikan, sektor kesehatan dan lain sebagainya.

Proses perencanaan strategis atau manajemen strategis merupakan proses pengarahan usaha perencanaan strategis dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategis sebagai berikut:



Keterangan:

a. Formulasi Misi dan Tujuan

Pertanyaan mendasar dalam formulasi misi dan tujuan adalah “*Apa usaha kita?*” dan “*Apa usaha kita yang seharusnya?*”.

b. Analisis Tujuan dan Strategi Saat ini

Dalam perjalanan waktu, manajer suatu organisasi barangkali akan kehilangan “minat” terhadap misi yang pertama kali mereka perjuangkan. Manajer harus diingatkan kembali pada misi awalnya.

c. Analisis Lingkungan

Bertujuan melihat perubahan-perubahan dalam lingkungan, demografis, politik, sosial, ekonomi, yang akan mempengaruhi organisasi. Perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat menghasilkan kesempatan maupun ancaman, tergantung bagaimana reaksi organisasi. Untuk memperoleh informasi perubahan lingkungan, perlu dikembangkan sistem informasi strategis, pengembangan bisnis data, keluhan atau komentar dari pihak luar (pelanggan dan supplier).

d. Analisis Sumberdaya

Dilakukan bersamaan dengan analisis lingkungan, melalui analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

e. Identifikasi Kesempatan Strategis

Kesempatan strategis merupakan gap antara situasi apabila organisasi menggunakan tujuan dan strategi yang dirumuskan dalam proses penentuan tujuan dengan situasi apabila organisasi menggunakan strategi sekarang ini (tanpa perubahan). Kesempatan strategis muncul apabila organisasi menetapkan tujuan baru yang lebih sulit, atau apabila ada persaingan yang ketat dan mengakibatkan organisasi tidak berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

f. Pengambilan Keputusan Strategis

Organisasi dapat mengembangkan sejumlah alternatif strategis untuk memanfaatkan kesempatan strategis.

Strategi yang baik mencakup beberapa hal:

- 1) Cakupan: menjelaskan pasar apa yang akan dimasuki oleh organisasi, pasar yang terbatas atau luas
- 2) Alokasi sumberdaya: menjelaskan bagaimana alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan
- 3) Daya saing: memasukan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan kemampuan pesaingnya
- 4) Sinergi: strategi harus bertujuan memanfaatkan secara optimal sinergi dalam suatu organisasi.

g. Pelaksanaan Strategi

Perencanaan strategi harus dijalankan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

h. Evaluasi dan Pengendalian Strategis

Manajer harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis.

## **B. Filosofi dan Nilai Organisasi**

Dalam perencanaan strategis di samping merumuskan visi dan misi organisasi, perencanaan Strategis harus berlandaskan pada filosofi dan tata nilai yang ada dalam organisasi.

Peristilahan filosofi adalah seperangkat keyakinan pokok yang menentukan parameter untuk bisnis dan memberikan dorongan semangat bagi para karyawannya. Filosofi membakar semangat dalam diri masing masing karyawan/pegawai sehingga mampu menghapus keraguan dan rintangan yang mereka hadapi dalam mewujudkan visinya.

Adapun nilai (value) berasal dari bahasa Perancis: valon, suatu kata kerja yang berarti "bernilai", Nilai menjelaskan bagaimana kita dapat setiap harinya melakukan tugas kita masing-masing dalam rangka mencapai visi organisasi.

Nilai adalah ukuran yang mengandung kebenaran/kebaikan mengenai keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dalam rangka mencapai dan visi organisasi. Menurut Akdon (2013: 100-101) menyebutkan bahwa kriteria, rumusan nilai antara lain:

- Kriteria tentang kebaikan dan kebenaran yang diyakini dan diterapkan dalam kehidupan organisasi.
- Faktor penggerak perilaku organisasi dan mendorong keunggulan karyawan/individu dalam organisasi.
- Mampu mengklasifikasi ekspektasi kinerja mutu.
- Menghargai pelanggan, supplier, vendor, dan masyarakat luas.
- Perilaku pimpinan sehari-hari sebagai teladan.
- Sangat menentukan pencapaian misi

Nilai-nilai merupakan gambaran dialog yang selalu terjadi dalam diri kita yang menentukan apa yang penting dan apa yang tidak. Apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan. Apa yang benar dan apa yang salah. Nilai-nilai merupakan dasar terdalam, acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Seorang pemimpin organisasi yang selalu gembar-gemborkan kejujuran dan integritas namun memperkaya diri melalui jalur korupsi, kolusi dan nepotismenya bisa dikatakan memiliki nilai-nilai yang bertentangan dengan apa yang diucapkannya.

Nilai-nilai ini tidak bisa dipalsukan karena apa yang dipikirkan, dilakukan dan disikapi akan terlihat dengan jelas merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut seseorang. Nilai-nilai yang dianut dan dijalankan oleh karyawan dalam organisasi inilah yang merupakan faktor penentu bagaimana organisasi tersebut secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas dan kapabilitas dalam pembuatan keputusan, perilaku dan tindakan organisasi. Jika kita lihat di instansi-instansi atau perusahaan milik pemerintah kita bisa melihat betapa nilai-nilai yang dimiliki dan dipraktikkan parapemimpinnya tidak jarang justru merupakan hambatan dan penghalang bagi kemajuan organisasinya. Nilai takut keliru dan tidak berani ambil resiko kerap mewarnai sikap



para karyawan dan manajemen para birokrat. Hal ini bisa terjadi karena adanya kebiasaan selama bertahun-tahun melalui praktek berorganisasi. Contohnya kenaikan pangkat atau jabatan seringkali bahan pertimbangannya adalah kedekatan, *like or dislike*, loyalitas keatasan dan mereka yang lebih 'pintar' mengambil posisi tengah dan tidak menentang atasan. Pertimbangan kecakapan dan loyalitas ke perusahaan mungkin berada di urutan ke sekian dari pertimbangan yang disebutkan sebelumnya.

Akibat dari praktek ini selama periode ke periode berikutnya maka terbentuklah model sukses dari kenaikan karir. Model sukses ini menguatkan pendapat, keyakinan para karyawan bahwa syarat utama untuk 'naik' adalah mereka yang 'pandai' mengambil hati atasan dan loyal ke atasan. Pada sebagian kecil orang-orang yang kadang disebut idealis, nilai-nilai pribadinya mungkin berseberangan dengan nilai-nilai organisasi tersebut.

Nilai-nilai organisasi ini bukanlah nilai-nilai yang ditulis atau tertuang dalam plakat karena organisasi ini telah menyewa konsultan manajemen untuk membantu merumuskan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi adalah apa yang secara aktual memang menjadi praktek dari organisasi tersebut. Apa yang disaksikan, diyakini, dipercaya, dilakukan dan dipraktikkan oleh para karyawan di organisasi ini merupakan nilai-nilai riil (nyata).

Bagi sebagian orang yang 'tidak idealis' maka proses yang terjadi adalah perubahan nilai-nilai asal menjadi nilai-nilai baru. Contohnya seorang yang dulu ketika mahasiswa masih memegang idealisme dan sering menyuarakan keadilan, kejujuran dan kebersihan pada akhirnya juga ikut terbawa arus dan tererosi ketika menjadi pejabat. Nilai-nilainya berubah dari keadilan menjadi kesempatan, dari kecakapan menjadi kelicinan dan kelicikan, dari prestasi dan integritas menjadi loyalitas.

Jika suatu organisasi bisnis berniat kuat untuk melakukan perubahan menuju efisiensi dan efektifitas serta membangun kemampuan fleksibilitas yang tinggi maka mau tidak mau organisasi tersebut secara me dasar perlu menyesuaikan nilai-nilai organisasi model lamanya dengan

nilai-nilai organisasi yang baru yang cocok dengan kebutuhannya untuk berubah menjadi fleksibel, inovatif dan efisien.

Banyak organisasi bisnis mengeluarkan dana yang cukup besar untuk konsultan, menyewa mereka membuat cetak biru organisasi, memasang *competency based organization*, melakukan program pelatihan karyawan serta memasang sistem teknologi informasi yang baru. Investasi yang cukup besar ini tanpa diimbangi dengan perubahan nilai-nilai yang mendasari keyakinan, kepercayaan, sikap para karyawannya akan sulit untuk mewujudkan hasil yang diharapkan. Sebagai contoh jika kita memiliki seorang karyawan yang sering terlambat datang ke kantor maupun saat mengikuti pertemuan maka akan mubasir manakala karyawan ini dikirim ke kursus *time management* yang mengajarkan lebih banyak bagaimana menyusun agenda dengan menggunakan personal organizer atau mungkin PDA. Di kursus tersebut yang diotak-atik adalah penambahan *wawasan*, *knowledge* dan *skill* tentang bagaimana mengatur waktu.

Tetapi yang tidak disentuh sama sekali adalah anggapan, keyakinan, kepercayaan tentang apa yang penting mengenai ketepatan waktu bagi si karyawan tersebut. Jika dalam hati si karyawan tersebut masih ada keyakinan bahwa terlambat sepuluh menit bukan merupakan masalah karena dia berasumsi orang lain boleh jadi juga tidak memperlmasalahkannya. Maka berarti yang harus kita ubah dulu adalah anggapan, pikiran, keyakinan dan kepercayaan karyawan ini tentang pentingnya tepat waktu. Darimana perusahaan bisa memulai untuk melakukan perubahan nilai-nilai di dalam organisasinya?

Perubahan nilai-nilai organisasi bisa dilakukan melalui dua jalur dan kedua-duanya harus ditempuh secara bersamaan karena jika tidak maka perubahan nilai-nilai akan mengalami kepincangan dalam prakteknya. Jalur pertama adalah melalui keteladanan nilai-nilai oleh jajaran pimpinannya. Jalur kedua adalah melalui penciptaan sistem organisasi dan teknologi yang akan mengarahkan orang mau tidak mau mengikuti penyesuaian perubahan kenilai-nilai baru.

Jalur pertama membutuhkan waktu pembinaan selama paling tidak tiga tahun untuk merekonstruksi kembali nilai-nilai suatu organisasi. Namun jalur inilah yang sebenarnya menjadi dasar kesuksesan transformasi suatu organisasi. Melalui jalur ini para pimpinan dibentuk kembali agar terjalin koneksitas hatinya dengan kepentingan perusahaan. Dalam proses perubahan nilai ini mungkin sekali akan terjadi adanya pergantian personil karena dalam tahapan yang dilalui akan terlihat dengan jelas toh suatu ketika sebuah perusahaan keluarga melakukan transformasi organisasi dan salah satu programnya adalah penanaman nilai baru menjadi perusahaan yang mengadopsi nilai inovasi, kualitas, kepuasan pelanggan, fairness, membina hubungan (*relationship*), kejujuran, dan otak (kompetensi).

Dalam upaya untuk menanamkan nilai-nilai inti perusahaan lalu membuat sistem penilaian kinerja yang bisa mengukur sejauh mana para pimpinan sudah menerapkan nilai-nilai tersebut dalam sikap, tindakan dan perilaku mereka terhadap karyawannya. Setelah dua tahun berjalan ternyata ada beberapa jajaran pimpinan puncak yang secara konsisten mempunyai perilaku yang bertentangan terhadap nilai-nilai tersebut seperti misalnya tidak membina bawahan dan bersikap otoriter. Setelah melalui berbagai tahapan *coaching* dan *counselling* akhirnya pimpinan ini harus 'dilepas' dari organisasinya.

Mengapa keputusan ini diambil? Pada intinya sikap dan tindakan si pimpinan yang otoriter dan tidak peka terhadap anak buah telah menjadi duri dalam daging karena dalam organisasi yang baru sikap semacam ini akan menghambat timbulnya daya inovasi karyawan, *fairness*, dan membina hubungan baik. Perusahaan sekaliber GE atau McKinsey merupakan organisasi kelas dunia yang menggunakan prinsip mencari 'fit' karyawan pada saat mereka masuk. Kriteria *skills* dan *knowledge* memang merupakan memberi pengaruh tapi putusan final untuk menerima dan meneruskan hubungan kerja dengan karyawannya sangat ditentukan oleh 'fit' nya nilai-nilai karyawan dengan nilai-nilai perusahaan. Penanaman nilai-nilai organisasi juga efektif bila dilakukan melalui program "*value based leadership*". Program ini dijalankan dengan menggunakan pendekatan pengembangan karakter kepemimpinan yang mengadopsi nilai-nilai yang sesuai dengan yang

diinginkan oleh perusahaan tempatnya bekerja. Dalam pengalaman penulis ketika membantu transformasi sebuah perusahaan ritel jasa keuangan, penulis menggunakan program penanaman nilai melalui cara *brain coding* dan *neuro linguistic programming*

Pendekatan meditasi dan peninjauan diri secara bertahap memungkinkan para pimpinan melihat secara jernih apa-apa dalam dirinya yang tidak koheren dan tidak sesuai untuk 'hidup' dalam lingkungan organisasinya. Fasilitasi untuk melakukan perubahan dilakukan dengan titik tolak sukarela dari masing-masing peserta. Dengan demikian memang pada akhirnya kita akan mendapatkan profil lengkap siapa-siapa yang bisa untuk ikut terus dalam kapal perubahan organisasi dan mana yang terpaksa harus tinggal di pelabuhan.

Hasil dari program penanaman nilai menggunakan metode *Neurolinguistic Programming* (NLP) ini akan lebih bermanfaat daripada menggunakan formula yang sudah tersedia di pasar seperti misalnya menggunakan program 'sepuluh habit' yang belum tentu pas benar untuk situasi dan konteks Indonesia. Banyak juga perusahaan multinasional yang menggunakan pendekatan logis untuk melakukan penanaman nilai yaitu mengundang pembicara yang menyajikan sisi logis keuntungan untuk berubah dan dampak buruk jika kita tak berubah. Dengan menggunakan pendekatan semacam ini biasanya hasil yang diperoleh adalah 'hangat-hangat tahi ayam' – peserta kelihatan berubah mengadopsi nilai baru tapi hanya untuk sementara saja.

Ketika mereka kembali ke habitat pekerjaan yang penuh dengan *deadlines*, jadwal meeting yang padat dan menyita waktu maka muncul kembali watak dan perilaku yang mencerminkan nilai lama. Ketidaksabaran, pertengkaran (*turf battle*) dan perselisihan antara divisi kembali semarak. Cara-cara yang digunakan NLP termasuk di dalamnya menggunakan metode meditasi akan mampu meredam dan menjaga ritme eksekutif menjadi lebih jernih dalam berpikir dan menjadi lebih terarah dalam membuat keputusan dan bertindak. Nilai-nilai baru pun lebih mudah diadopsi dan dipraktikkan jika perubahan cara pribadi berinteraksi telah dilakukan terlebih dulu dan para eksekutif menjadi

sosok yang lebih tenang dan rileks menghadapi gempuran persoalan sehari-hari. Jalur kedua dalam melakukan penanaman nilai-nilai organisasi yang baru adalah melalui sistem organisasi, fasilitas infrastruktur dan manajemen informasi. Agar suatu organisasi berhasil dalam melakukan inovasi maka jalur informasi pasar yang dimiliki oleh divisi pemasaran dan penjualan harus mengalir secara langsung kebagian pengembangan produk. Proses mengalirnya informasi ini akan jalan manakala organisasi terbiasa berbagi informasi penting dan diantara divisi tidak terjadi saling menyembunyikan informasi yang hanya akan digunakan sebagai senjata pamungkas pada debat meeting antar divisi.

Jika penilaian kinerja karyawan sangat menekankan pada prestasi individu tanpa ada bintang yang diberikan untuk prestasi karena adanya kerjasama atau prestasi kolektif maka yang akan timbul adalah budaya kerajaan-kerajaan kecil.

*Product development* akan kesulitan mencari informasi dari penjualan sebaliknya penjualan kesulitan bekerja sama dengan bagian riset dan seterusnya. Alhasil nilai-nilai seperti inovasi, yang sangat membutuhkan suasana kerjasama dan keterbukaan informasi, akan sulit terjadi dan diwujudkan dalam organisasi seperti ini. Penanaman nilai juga tidak hanya terjadi melalui penerapan penilaian kinerja berdasar hasil (*result based performance evaluation*). Pengembangan karir merupakan suatu alat yang biasanya cukup ampuh untuk memfasilitasi karyawan dalam mengadopsi nilai-nilai baru perusahaan. Mereka yang menunjukkan konsistensi pengembangan sikap akan merupakan talent pool yang siap untuk kaderisasi pemimpin. Program pelatihan pun bisa disiapkan sehingga setiap karyawan yang baru masuk akan mengalami proses akulturasi pembinaan cara berpikir, bersikap dan bertindak yang dilandasi oleh nilai-nilai perusahaan tersebut.

### **C. Rancang Bangun Arah Tujuan Organisasi**

Perencanaan strategi merupakan salah satu hal yang penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami suatu

kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Kesulitan tersebut dapat berupa penyimpangan arah dari pada tujuan, atau ada pemborosan modal yang mengakibatkan gagalnya semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan. Perencanaan strategi selalu terkait dengan masa depan, dan masa depan selalu tidak pasti, banyak faktor yang berubah dengan cepat.

Tanpa perencanaan, sekolah atau lembaga pendidikan akan kehilangan kesempatan dan tidak dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Oleh karena itu rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu Perencanaan dibuat harus berdasarkan beberapa sumber antara lain:

1. Kebijakan pucuk pimpinan (*Policy top management*), bahwa perencanaan itu sering kali berasal dari badan-badan ataupun orang-orang yang berhak dan mempunyai wewenang untuk membuat berbagai kebijakan, sebab merekalah pemegang kebijakan.
2. Hasil pengawasan, yaitu suatu perencanaan akan dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari pada hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, sehingga dengan demikian dibuatlah suatu perencanaan perbaikan maupun penyesuaian ataupun perombakan secara menyeluruh dari pada rencana yang telah pernah dilaksanakan.
3. Kebutuhan masa depan, yaitu suatu perencanaan sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.
4. Penemuan-penemuan baru, yaitu suatu perencanaan yang dibuat berdasarkan studi faktual ataupun yang terus menerus maka akan menemukan ide-ide ataupun pendapat baru, untuk suatu kegiatan kerja.
5. Prakarsa dari dalam, yaitu suatu planning yang dibuat akibat inisiatif atau usul-usul dari bawahan dari suatu kegiatan kerja sama, untuk mencapai suatu tujuan.

6. Prakarsa dari luar, yaitu suatu rencana yang dibuat akibat dari saran saran ataupun kritik-kritik dari orang-orang di luar organisasi.

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja suatu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux seperti yang dikutip Syafaruddin (2016) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu: 1) pengumpulan data, 2) analisis fakta dan, 3) penyusunan rencana yang kongkrit. Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Dan perencanaan mencakup tahun tertentu. Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat. Merencanakan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik atau metode yang dipilih untuk digunakan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya.

Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui dimana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja. Bila perencanaan kurang diperhatikan atau tidak dibuat, maka akan terjadi tindakan sembarangan/tidak menentu dalam organisasi.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Perencanaan adalah suatu kegiatan integratif yang berusaha memaksimalkan keefektifan seluruhnya dari pada suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai tujuan organisasi. Pada pokoknya perencanaan adalah proses manajemen untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya? Menyeleksi tujuan dan membangun kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan.

Dengan strategi, kegiatan utama organisasi, produk atau jasa yang ditawarkan, dan rencana organisasi dapat ditetapkan dan selanjutnya organisasi akan lebih mudah menentukan cara yang spesifik untuk memunculkan keunggulan bersaingnya. Dalam menetapkan strategi bersaingnya, maka organisasi dihadapkan pada berbagai pilihan.

Pilihan pertama merujuk pada besarnya pasar yang akan dilayani atau difokuskan pada segmen pasar tertentu, pilihan kedua merujuk pada cara organisasi untuk mencapai keunggulannya dengan menjadi pemimpin pasar atau diferensiasi. Setelah pilihan-pilihan tersebut ditentukan, akhirnya organisasi dapat menetapkan pendayagunaan sumber daya yang ada (material, keuangan, SDM) dalam suatu implementasi kegiatan-kegiatan organisasi yang strategis.

#### **D. Rekayasa budaya dan perencanaan strategis organisasi**

Budaya organisasi akan terbentuk dari struktur kognitif bersama, berupa asumsi, nilai, norma yang dinyatakan dalam bentuk sikap dan perilaku. Budaya organisasi memberikan konsekuensi kolektif pada interaksi sosial dari setiap orang di dalam organisasi. Konsekuensi kolektif ini akan berdampak pula pada pemecahan masalah organisasi dan dalam organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya.

Dengan budaya organisasi, pemecahan masalah dapat dilakukan bersama dengan lebih sistematis, dan hasilnya adalah untuk semuanya yang sudah terlibat sehingga kemudian akan terbentuklah struktur kognitif bersama yang dibagikan pada seluruh karyawan yang ada di organisasi dan juga para manajer. Dengan tertanamnya dan



terbangunnya struktur kognitif bersama tersebut, maka para karyawan sudah memiliki arahan dan pedoman yang jelas di dalam menginterpretasikan lingkungan di sekitar mereka dan bagaimana seharusnya mereka bersikap dan berperilaku di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi sangat membantu para karyawan dan para manajer dalam memahami dan mengartikan konsep, sesuatu hal dan kejadian-kejadian yang terjadi baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi. Dengan demikian mereka akan dapat lebih mudah dalam membuat keputusan, melakukan suatu tindakan, dan juga berinteraksi dengan lingkungannya.

### **E. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Perencanaan Strategis**

Sekarang ini cenderung bahwa setiap kegiatan yang ada di dalam organisasi akan dimulai secara strategik yang beberapa bagian pengambilan keputusannya akan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dalam berbagai penelitian yang sudah dilakukan para ahli, hasilnya menunjukkan bahwa strategi, sistem upah, struktur organisasi, sistem pengendalian organisasi, gaya kepemimpinan, dan elemen-elemen manajemen lainnya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dengan alasan inilah maka dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang signifikan atas kinerja organisasi bahkan merupakan faktor penting dalam mencapai kesuksesan ataupun kehancuran organisasi.

Budaya perusahaan mempengaruhi strategi perusahaan mulai dari proses perumusan strategi perusahaan sampai pada implementasi strategi di dalam perusahaan. Pada tahap perumusan strategi, budaya perusahaan secara signifikan berpengaruh dalam hal pemilihan strategi perusahaan, dan pada tahap implementasi, budaya perusahaan akan mempengaruhi dalam hal meminimalkan faktor-faktor penghambat penerapan strategi tersebut. Pada kedua tahapan ini, budaya perusahaan secara tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan baik di tingkat manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen bawah, bahkan kepada semua karyawan di dalam perusahaan itu sendiri.

Pada tahap perumusan strategi, di dalamnya akan terdapat kegiatan untuk menganalisis lingkungan, menetapkan pilihan-pilihan strategi dan pemilihan strategi yang paling sesuai dengan perusahaan. Pada tahap ini, budaya perusahaan akan berpengaruh terhadap kerangka kerja yang akan dilakukan oleh para pimpinan atau para pengambil keputusan dan kebijakan. Asumsi budaya, nilai-nilai yang dianut serta norma-norma yang dipegang oleh seluruh orang yang ada di dalam perusahaan akan diterapkan didalam membangun kerangka pikir, kerangka persepsi dan kerangka interpretasi serta pemahaman dari setiap orang di dalam perusahaan tersebut, terutama terhadap orang-orang yang terlibat langsung di dalam tahap-tahap tersebut, yaitu dalam melakukan analisis lingkungan, memilih pilihan-pilihan strategi, menentukan strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan.

Secara umum asumsi, nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang perusahaan secara signifikan akan membentuk pola mental, termasuk pola mental para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan perusahaan. Pola mental ini akan berpengaruh pada persepsi dan interpretasi lingkungan perusahaan yaitu interpretasi perusahaan terhadap factor-faktor lingkungan internal dan interpretasi perusahaan terhadap factor-faktor lingkungan eksternalnya. Pola mental berpengaruh juga pada kesimpulan perusahaan akan strategi perusahaan yang akan diterapkan, dan keputusan perusahaan dalam memilih dan menentukan strategi perusahaan yang paling pas bagi perusahaan. Secara lebih rinci, budaya perusahaan akan mempengaruhi strategi perusahaan dalam hal-hal berikut ini:

- Budaya perusahaan mempengaruhi cara manajemen perusahaan di dalam mengumpulkan informasi dan menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Budaya perusahaan akan mempengaruhi perusahaan di dalam menentukan informasi apa saja yang akan dikumpulkan dari lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya. Dengan informasi yang terkumpul tersebut perusahaan akan mendapatkan gambaran secara umum mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin sedang dihadapi dan perlu segera direspon. Budaya perusahaan juga

akan berpengaruh terhadap bentuk dari informasi yang akan kumpulkan, apakah itu bentuknya kualitatif atau bentuknya kuantitatif, berpengaruh juga terhadap prosedur formal atau informal yang akan dilakukan, bahkan berpengaruh terhadap sistematisasi dari pemindaian keseluruhan lingkungan perusahaan.

Pada perusahaan yang menerapkan nilai dan norma budaya yang terbuka terhadap lingkungannya, biasanya akan tampak pada perspektif perusahaan yang cenderung akan melihat lingkungannya, terutama lingkungan eksternalnya secara lebih luas dan perusahaan akan cenderung lebih fleksibel dalam menanggapi perubahan serta dinamika yang terjadi. Nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang perusahaan dalam hal ini juga berpengaruh terhadap prosedur perusahaan dalam mendayagunakan sumber dayanya dan di dalam mengembangkan kemampuan perusahaan.

- Budaya perusahaan mempengaruhi cara pandang perusahaan terhadap kejadian-kejadian yang terjadi di dalam perusahaan.

Budaya perusahaan (nilai-nilai dan norma) dalam hal ini akan mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam perusahaan dalam melihat, menyikapi setiap peristiwa dan kejadian yang terjadi di dalam perusahaan. Nilai dan norma yang baik akan mendasari orang-orang di dalam perusahaan untuk lebih mudah menyikapi peristiwa yang terjadi secara lebih positif, hal ini dapat terjadi karena budaya perusahaan sudah menjadi penyaring atas setiap informasi yang didapatkan. Respon yang positif akan memudahkan perusahaan di dalam mengimplementasikan strategi yang diterapkan, sedangkan persepsi negatif malah akan mempersulit implementasi strategi.

- Budaya perusahaan mempengaruhi cara interpretasi atas hal-hal yang terjadi di dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Kemampuan interpretasi perusahaan atas hal-hal yang terjadi baik di dalam lingkungan internalnya atau lingkungan eksternalnya, sangat dipengaruhi budaya perusahaan, karena budaya perusahaan inilah yang membentuk kemampuan tersebut.

- Budaya perusahaan mempengaruhi perusahaan di dalam memilih strateginya.

Berdasarkan persepsi atas lingkungan dan sumberdaya yang dimiliki, maka strategi dipilih yang paling sesuai dengan perusahaan. Nilai-nilai dan norma yang dipegang perusahaan akan turut mempengaruhi perusahaan dalam pemilihan strategi.

Dengan berbagai pengaruh tersebut, maka dapat dipahami bahwa budaya perusahaan memiliki peran yang penting di dalam strategi perusahaan, mulai dari analisis strategis, sampai pada implementasi strategi. Nilai-nilai dan norma yang ada di dalam budaya perusahaan ternyata berpengaruh terhadap optimalisasi pencapaian hasil strategi perusahaan terutama di dalam implementasi strategi. Budaya perusahaan berpengaruh pula terhadap kualitas pengambilan keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan, mulai dari manajemen puncak sampai kepada manajemen bawah. Selain hal tersebut di atas, ada satu sisi dimana mungkin saja terjadi bahwa budaya perusahaan tidak selaras dengan strategi perusahaan.

Pada kasus seperti ini biasanya budaya perusahaan akan menjadi hambatan bagi implementasi strategi. Ketidakselarasan antara budaya perusahaan dengan strategi perusahaan dapat terjadi karena berbagai sebab dan alasan, salah satunya kerap terjadi karena tekanan lingkungan yang memaksa pengambil keputusan dan kebijakan untuk merubah apa yang ada saat ini, dan apa yang dirubah tidak dapat diterima oleh budaya perusahaan. Ketidakselarasan antara budaya perusahaan dan strategi perusahaan kadang dapat terjadi ketika manajemen baru mengambil alih perusahaan dimana pimpinan dan orang-orang yang terlibat didalam perubahan ini berasal dari luar perusahaan. Konsekuensi dari ketidakselarasan budaya perusahaan dan strategi perusahaan akan menyebabkan pula ketidakselarasan operasional perusahaan dengan asumsi budaya, nilai-nilai, norma yang dianut oleh orang-orang di dalam perusahaan. Pada hampir semua kasus ketidakselarasan budaya perusahaan dan strategi perusahaan akan mengakibatkan munculnya berbagai hambatan terutama di dalam proses implementasi strategi, dan hambatan ini merupakan resiko budaya yang perlu diperhatikan. Lalu

bagaimana alternatif respon perusahaan terhadap ketidakselarasan antara budaya perusahaan dan strategi perusahaan ?

Ada beberapa alternatif respon yang dapat dilakukan perusahaan bilamana terjadi ketidakselarasan antara budaya perusahaan dan strategi perusahaan, diantaranya:

- Mengabaikan budaya perusahaan.

Alternative response ini kurang dapat disarankan pada perusahaan dimana budaya perusahaan sudah tertanam kuat, namun alternative response ini masih dapat disarankan sebagai pemecahan masalah sesaat atau jangka waktu yang singkat saja. Untuk jangka waktu yang panjang, pengabaian budaya perusahaan malah akan menimbulkan persoalan baru yang lebih besar.

- Memodifikasi budaya perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan strategi.

Alternatif respon ini dapat dipertimbangkan untuk diterapkan pada situasi dimana manajemen yang baru melakukan modifikasi budaya perusahaan agar dapat beradaptasi dengan strategi perusahaan yang baru. Dengan memodifikasi diharapkan budaya perusahaan dapat menyesuaikan dengan strategi yang baru. Meskipun demikian, alternative response ini masih memiliki resiko yang tinggi. Paling tidak bahwa dengan alternative response ini perubahan budaya perusahaan dapat disesuaikan dengan waktu yang diperlukan strategi untuk dapat diimplementasikan. Situasi akan jauh lebih mudah apabila budaya berhasil diubah, dan manajemen tinggal melakukan penyesuaian-penyesuaian kecil untuk nilai-nilai dan norma-norma yang baru.

- Memodifikasi strategi perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan budaya perusahaan.

Alternatif respon ini dapat diterapkan bilamana tidak ada tekanan apapun diantara budaya perusahaan dan strategi perusahaan.

- Merubah rencana implementasi strategi

Alternatif respon ini diterapkan apabila strategi perusahaan yang baru lebih diutamakan oleh perusahaan dan budaya perusahaan tidak dapat beradaptasi dengan strategi perusahaan yang baru tersebut.

Rencana implementasi strategi dapat diubah dan elemen-elemennya dapat disesuaikan agar lebih dapat diterima oleh budaya perusahaan.

## **F. Penutup**

### **1. Ringkasan**

Strategi adalah hal penting yang harus direncanakan dan diputuskan dalam sebuah organisasi, bahkan strategi merupakan jantung dari konsep manajemen strategi. Strategi adalah langkah paling mendasar bagi organisasi di dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi menunjukkan bagaimana kemampuan organisasi dalam menyelaraskan sumber dayanya.

Perencanaan strategis merupakan langkah antisipatif sehingga sebuah organisasi tidak lagi setiap kali mengambil langkah ketika suatu permasalahan timbul. Perencanaan strategis menjadikan sebuah organisasi mulai melakukan antisipasi terhadap kemungkinan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi di masa depan bukan sekedar bereaksi terhadap perubahan-perubahan ketika itu sesudah terjadi. Dengan demikian perencanaan strategis merupakan satu langkah penting bukan saja dalam dunia usaha namun juga sangat perlu dilakukan di sektor publik seperti sektor pendidikan, sektor kesehatan dan lain sebagainya.

Nilai-nilai organisasi ini bukanlah nilai-nilai yang ditulis atau tertuang dalam plakat karena organisasi ini telah menyewa konsultan manajemen untuk membantu merumuskan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi adalah apa yang secara aktual memang menjadi praktek dari organisasi tersebut. Apa yang disaksikan, diyakini, dipercaya, dilakukan dan dipraktikkan oleh para karyawan di organisasi ini merupakan nilai-nilai riil (nyata).

Perubahan nilai-nilai organisasi bisa dilakukan melalui dua jalur dan kedua-duanya harus ditempuh secara bersamaan karena jika tidak maka perubahan nilai-nilai akan mengalami kepincangan dalam prakteknya. Jalur pertama adalah melalui keteladanan nilai-nilai oleh jajaran pimpinannya. Jalur kedua adalah melalui penciptaan sistem

organisasi dan teknologi yang akan mengarahkan orang mau tidak mau mengikuti penyesuaian perubahan nilai-nilai baru. Secara umum asumsi, nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang perusahaan secara signifikan akan membentuk pola mental, termasuk pola mental para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan perusahaan.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep perencanaan strategi di organisasi?
- 2) Bagaimana filosofi dan nilai organisasi dalam membangun budaya organisasi?
- 3) Bagaimana rancang bangun arah tujuan organisasi?
- 4) Sebutkan hambatan dalam rekayasa budaya dan perencanaan strategis organisasi!
- 5) Bagaimana dampakperkayaan budaya terhadap perencanaan strategis?

# BAB V MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI

## CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang konsep manajemen budaya organisasi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang tantangan budaya organisasi*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang menentukan pengaruh budaya terhadap organisasi*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang menentukan kegiatan dalam dinamika organisasi*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang sarana untuk mengubah budaya*
6. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang budaya organisasi yang inovatif*
7. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang organisasi inovatif dan manajemen perubahan*



## Pendahuluan

**B**udaya organisasi tidak hanya berupa pola pikir individu tetapi juga berupa pola tindakan, sehingga reaksi yang diambil oleh setiap anggota organisasi terhadap persoalan yang dihadapi oleh organisasi adalah sama. Kesesuaian strategi yang diambil oleh pimpinan organisasi dengan budaya organisasi semestinya akan berjalan secara natural. disebabkan nilai-nilai yang dianut oleh pimpinan organisasi



merupakan dominan culture. Sehingga pada saat pimpinan melakukan pengambilan strategi akan sangat dijiwai oleh dominan culture yang diantaranya. Perlunya perubahan budaya organisasi jika terdapat budaya yang kurang efektif atau secara destruktif mengganggu implementasi strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, perubahan budaya organisasi mungkin berdampak pada perlunya perubahan psikis individu sebagai pembentuk organisasi, terutama untuk individu di tingkat manajemen. Sulitnya memanager budaya organisasi sebagai contoh, dapat dilihat dari bagaimana Microsoft melakukan perubahan budayanya sehingga mencapai tujuan organisasi. Nilai-nilai, kepercayaan dan visi Bill Gates ternyata dapat membentuk budaya inti Microsoft, yaitu menjadikan *excellence* dan inovasi sebagai terminal values.

Pada BAB V ini terdiri dari tujuh sub-bab yang menjelaskan tentang konsep manajemen budaya organisasi, tantangan budaya organisasi, menentukan pengaruh budaya terhadap organisasi, menentukan kegiatan dalam dinamika organisasi, sarana untuk mengubah budaya, budaya organisasi yang inovatif serta organisasi inovatif dan manajemen perubahan.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan konsep manajemen budaya organisasi, tantangan budaya organisasi, menentukan pengaruh budaya terhadap organisasi, menentukan kegiatan dalam dinamika organisasi, sarana untuk mengubah budaya, budaya organisasi yang inovatif serta organisasi inovatif dan manajemen perubahan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

## A. Konsep Manajemen Budaya Organisasi

Menurut Jones, Gareth untuk mengetahui sejauh mana keefektifan organisasi menciptakan values untuk para *stakeholdersnya*, para manajer semestinya melihat empat faktor yang mempengaruhi budaya, yaitu karakteristik anggota organisasi, etika organisasi, sistem hak dan kepemilikan dan struktur organisasi. Jika instrumental values sebagai pendukung terminal values belum optimal dibangun maka perubahan budaya organisasi menjadi sangat sulit karena empat faktor yang mempengaruhinya saling berinteraksi satu sama lain. Untuk mengubah budayanya, suatu organisasi mungkin saja perlu melakukan desain ulang struktur organisasinya dan memperbaiki sistem kompensasi yang digunakan untuk memotivasi karyawannya.

Struktur organisasi adalah suatu sistem formal yang menggambarkan hubungan pekerjaan dan otoritas sehingga suatu organisasi dapat mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilakukannya. Struktur organisasi yang berbeda akan menumbuhkan budaya yang berbeda, manajer perlu mendesain struktur organisasi tertentu untuk menciptakan suatu budaya organisasi tertentu. Nilai-nilai, aturan-aturan, dan norma-norma yang berbeda dalam suatu struktur organisasi akan menghasilkan budaya organisasi yang berbeda pula. Sebagai contoh, struktur organisasi mekanistik (*mechanistic structure*) yang hirarkis, sangat tersentralisasi, terstandarisasi di satu sisi akan sangat berbeda dengan struktur organisasi organik (*organic structure*) yang horizontal, desentralisasi dan seringkali membutuhkan penyesuaian-penyesuaian (tidak terstandarisasi).

Dalam struktur organisasi mekanistik, individu tidak mempunyai keleluasaan otonomi, patuh pada atasan, dan sangat menghormati tradisi yang berlaku. Oleh karenanya, struktur organisasi ini akan menumbuhkan budaya yang memerlukan kepastian juga stabilitas. Dalam struktur organisasi horizontal, yang terdesentralisasi, individu mempunyai lebih banyak kebebasan untuk memilih dan mengendalikan

kegiatan mereka, sehingga diperlukan perilaku yang kreatif, selalu ingin tahu dan berani mengambil resiko. Struktur organisasi akan menumbuhkan budaya yang memerlukan inovasi dan fleksibilitas. Suatu struktur organisasi dapat meningkatkan nilai-nilai budaya melalui proses integrasi dan koordinasi.

Sebagai contoh persoalan penugasan yang lain dari biasanya, memerlukan sosialisasi norma-norma dan aturan-aturan sehingga membantu mengurangi persoalan komunikasi, mencegah distorsi komunikasi, dan mempercepat arus informasi. Lebih jauh lagi, norma norma, nilai-nilai, dan bahasa organisasi dapat meningkatkan kinerja tim dan penugasan. Menjadi relative mudah bagi fungsi-fungsi yang berbeda di dalam suatu organisasi untuk berbagi informasi dan saling mempercayai satu sama lain ketika mereka mempunyai nilai-nilai budaya yang sama. Sebagai contoh, mengapa individu pacta tim pengembangan produk harus fleksibel, karena pengembangan produk memerlukan kecepatan waktu dalam merespon konsumen, dan dalam proses tersebut diperlukan kecepatan pula untuk berbagi nilai-nilai untuk merespon masalah.

Pola sentralisasi atau desentralisasi pacta struktur organisasi pun akan menumbuhkan nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda. Melalui otoritas desentralisasi, suatu organisasi dapat menumbuhkan nilai-nilai yang dapat memotivasi tumbuhnya kreativitas atau inovasi. Sebagai contoh, pendiri Hewlett Packard mendeklarasikan "*Hewlett Packard Way*", yaitu filosofi yang memungkinkan individu mengakses sumber-sumber daya dan peralatan yang diperlukan, sehingga mereka dapat tumbuh secara kreatif, melakukan riset sendiri secara informal di luar tanggung jawab pekerjaan formal.

Di 3M, para pekerja secara informal didorong untuk menghabiskan 15% waktu bekerja mereka untuk melakukan proyek individu. Pada kedua perusahaan ini, struktur organisasi menumbuhkan nilai-nilai budaya organisasi yang inovatif dan mengerjakan sesuatu dengan cara yang mereka sukai, sepanjang konsisten berkontribusi positif bagi organisasi. Sebaliknya, pada beberapa organisasi, penting bagi individu untuk tidak mengambil keputusan sendiri. Sebagai contoh dalam

perusahaan nuklir, nilai-nilai yang dijunjung adalah nilai-nilai yang mendukung stabilitas, kepastian, dan kepatuhan kepada atasan, sehingga kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diminimalisasi. Melalui norma-norma dan aturan, individu diajari pentingnya kejujuran, konsisten dan berbuat kebaikan, dan juga individu belajar berbagi informasi dengan atasan, khususnya informasi mengenai kesalahan. Dengan ilustrasi di atas, maka terlihat bahwa struktur organisasi mempengaruhi nilai-nilai budaya organisasi yang tercermin dalam kegiatan individu di organisasi.

Sebaliknya, budaya organisasi merupakan faktor pendukung struktur organisasi mengkoordinasi dan memotivasi sumber-sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk saling membantu mencapai tujuan organisasi. Salah satu sumber keunggulan kompetitif organisasi adalah kemampuan mendesain struktur organisasinya dan memanager budayanya sehingga terjadi kesesuaian antara struktur organisasi dan budaya organisasi. Keunggulan kompetitif ini akan sangat sulit diimitasi oleh pesaing, tetapi jika suatu organisasi gagal menyesuaikan keduanya, atau perubahan struktur organisasi mengakibatkan perubahan budaya organisasi, maka akan timbul persoalan dalam organisasi.

Budaya organisasi pun semestinya saling berkomplemen dengan strategi organisasi. Strategi mempunyai beragam arti, meskipun tidak secara eksplisit diungkap oleh suatu organisasi atau industri. Untuk sebagian organisasi, strategi adalah menganalisis kondisi kompetisi di pasar, atau mengintrospeksi nilai-nilai dan visi yang selama ini dianut oleh organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dawson Consulting Group di berbagai perusahaan dengan berbagai ukuran dan jenis industri hanya ada satu kesamaan mengenai strategi yaitu strategi biasanya tidak terlihat secara langsung dalam kegiatan-kegiatan jangka pendek organisasi.

Dawson Consulting Group mendefinisikan strategi sebagai suatu pengambilan keputusan kepemimpinan yang koheren yang secara efektif dikomunikasikan, terdiri dari tiga komponen yaitu pertama, landasan pengambilan strategi dan petunjuk pelaksanaan pengambilan

strategi, kedua inisiatif dan ketiga adalah keterlibatan dan implementasi. Perlu diperhatikan adalah bagaimana strategi diartikulasi kepada jajaran operasional sehingga difokuskan untuk mencapai tujuan organisasi.

Landasan pengambilan strategi, inisiatif pengambilan strategi dan implementasi strategi semestinya saling fit seperti puzzle dengan budaya organisasi keduanya difokuskan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketidakesesuaian antara keduanya, sehingga tidak saling berkomplemen atau melengkapi satu sama lain, akan menyebabkan implementasi strategi menjadi kurang efektif sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Ketidakefektifan ini disebabkan perlunya setiap individu untuk terlibat dalam implementasi strategi. Sehingga ketika strategi yang ditentukan tidak sesuai dengan *core values*, *sub culture* maupun *dominan culture* yang menjiwai individu, maka implementasi strategi menjadi tidak optimal.

Budaya organisasi tidak hanya berupa pola pikir individu tetapi juga berupa pola tindakan, sehingga reaksi yang diambil oleh setiap anggota organisasi terhadap persoalan yang dihadapi oleh organisasi adalah sama. Kesesuaian strategi yang diambil oleh pimpinan organisasi dengan budaya organisasi semestinya akan berjalan secara natural. disebabkan nilai-nilai yang dianut oleh pimpinan organisasi merupakan *dominan culture*. Sehingga pada saat pimpinan melakukan pengambilan strategi akan sangat dijiwai oleh *dominan culture* yang diantaranya. Perlunya perubahan budaya organisasi jika terdapat budaya yang kurang efektif atau secara destruktif mengganggu implementasi strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, perubahan budaya organisasi mungkin berdampak pada perlunya perubahan psikis individu sebagai pembentuk organisasi, terutama untuk individu di tingkat manajemen. Sulitnya memanager budaya organisasi sebagai contoh, dapat dilihat dari bagaimana Microsoft melakukan perubahan budayanya sehingga mencapai tujuan organisasi. Nilai-nilai, kepercayaan dan visi Bill Gates ternyata dapat membentuk budaya inti Microsoft, yaitu menjadikan *excellence* dan inovasi sebagai terminal values.

Melalui inovasi sistem MS DOS dan sistem MS Word, Microsoft mulai menjadi perancang software terbaik di dunia. Gates memulai dari menyeleksi individu yang mampu menerjemahkan nilai-nilai yang diinginkannya dan kemudian mewujudkannya di level manajemen. Dengan berlalunya waktu, norma norma berbasis kebutuhan individu untuk berinisiatif (untuk meningkatkan instrumental values berupa kreativitas dan pengambilan risiko) dan kebutuhan individu untuk bekerja tim (untuk meningkatkan instrumental values berupa kerjasama) menjadi sangat penting, dan Microsoft berhasil membangun instrumental values ini. Untuk membangun terminal values ini, Gates mendesain struktur organisasi horizontal dan desentralisasi untuk Microsoft, selain juga tim-tim kecil yang memudahkan koordinasi kegiatan. Desain ini sangat mendukung instrumental values pengambilan risiko dan kreativitas.

Penghargaan dan kompensasi yang berarti untuk setiap keberhasilan tim, menjadi perhatian utama Gates, sehingga di dalam tim tumbuh norma "team spirit" dan inipun mendorong tumbuhnya budaya inovasi. Selain itu, Microsoft memberikan dana pensiun dan tunjangan yang besar untuk para karyawan. Microsoft dikenal sebagai perusahaan yang beretika terhadap karyawan dan konsumennya. Interaksi antara karakteristik individu, struktur organisasi, hak-hak individu, dan etika saling menguatkan satu sama lain untuk membangun budaya Microsoft. Manajemen budaya perusahaan yang berbeda diimplementasi oleh IBM. IBM kurang berhasil mencapai tujuan organisasinya disebabkan budayanya yang konservatif dan cenderung pro status quo. Budaya ini diindikasikan dengan pemberian kompensasi bukan berdasarkan kinerja tetapi berdasarkan masa kerja dan struktur organisasi yang sangat hirarkis dan tersentralisasi.

Kedua budaya ini jelas menghambat inovasi dan kreativitas karyawan. Dampaknya, budaya organisasi kurang mendukung pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan budaya organisasi kurang efektif. Dengan nilai-nilai budaya yang menekankan stabilitas, IBM sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan berupa perubahan teknologi dan keinginan konsumen. Untuk memelihara

budaya kreatif dan entrepreneur Microsoft, para analis menilai bahwa Gates memelihara budaya dinamis dan kebebasan sepanjang perusahaan terus tumbuh dan berkembang. Untuk mencegah perubahan budaya yang akan mengurangi keefektifan pertumbuhan organisasi, top manajer sebaiknya mendesain struktur organisasi sehingga tetap dapat mengendalikan organisasi sekalipun ukuran organisasi menjadi lebih besar dan kompleks.

Sebagai contoh, IBM kemudian melakukan reorganisasi dengan otonomisasi bisnis pada unit-unit bisnis, sehingga masing-masing dapat fokus dengan permasalahannya dan memberi kesempatan pada unit-unit bisnis membangun budaya baru berupa respon terhadap keinginan pelanggan dan kinerja yang excellence. IBM pun melakukan perubahan kompensasi berdasarkan kinerja bukan lagi senioritas. Pentingnya perubahan budaya melalui perubahan desain struktur organisasi dapat pula diilustrasikan melalui contoh kasus riil perbankan di Indonesia. Muncul suatu pertanyaan, apakah memang benar pernyataan seorang pakar manajemen budaya organisasi di Indonesia, Djokosantoso Moeljono yang menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia tidak memiliki budaya perusahaan, yang ada hanyalah peraturan perusahaan?

Persoalan budaya perusahaan di perbankan Indonesia yang sangat jelas terlihat adalah budaya kepatuhan (*compliance*). Fungsi kepatuhan perbankan dilakukan hanya untuk sekedar memenuhi persyaratan regulasi, dalam hal ini misalnya adalah kepatuhan mengenai Batas Maksimum Pemberian Kredit. 41 % kecurangan yang terjadi untuk kasus BMPK berupa rekayasa kredit menunjukkan bahwa budaya kepatuhan pada perbankan di Indonesia masih harus dibenahi, meskipun sebenarnya telah didukung oleh norma-norma, nilai-nilai, aturan dan Standar Operasional Prosedur yang sangat jelas berupa aturan *Good Clean Governance* yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Ironisnya, sebagian pelaku perbankan nasional menganggap bahwa GCG bukan merupakan budaya perusahaan yang harus hidup dalam organisasi, bahkan dianggap sebagai regulation as barrier.

Persoalannya adalah *pacta* pembentukan Instrumental Values berupa honesty untuk mencapai Terminal Values kepatuhan (*compliance*) yang masih perlu dioptimalkan. Pembentukan Instrumental Values dalam organisasi memang bukan persoalan mudah, disebabkan nilai-nilai dalam organisasi dibentuk oleh nilai-nilai individu pembentuk organisasi tersebut berupa *core values*. Ketika *core values* individu negatif maka *strong culture* yaitu budaya efektif yang seharusnya dipegang teguh dan dipahami secara menyeluruh oleh seluruh anggota organisasi menjadi tidak terbentuk. Penguatan budaya organisasi yang efektif menunjang pencapaian tujuan organisasi perlu dilakukan, dan bahkan jika perlu perubahan budaya berupa *core values* individu-individu pembentuk organisasi dilakukan, sehingga dominant culture yang tumbuh berupa *strong culture* *pacta* pelaku perbankan nasional. ilustrasi ini juga menunjukkan perlunya manajemen budaya untuk selalu mengevaluasi budaya yang terjadi dalam organisasi menuju budaya yang efektif.

Melalui manajemen perubahan budaya yang mendasar, perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Oleh karenanya manajemen budaya organisasi terdiri dari kegiatan mengidentifikasi nilai dan norma pembentuk budaya organisasi, menilai keefektifannya mencapai tujuan organisasi, dan melakukan perubahan nilai-nilai yang dianggap sudah kurang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Perlunya perubahan budaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, seperti yang dikemukakan pula oleh Daft, yang dirujuknya dari John P. Kotter dan James L. Heskett.

Menurutnya, meskipun budaya internal organisasi begitu kuatnya, nilai-nilai budaya perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Budaya perusahaan dapat dibagi menjadi dua kategori berdasarkan kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan. *Pacta* organisasi dengan budaya yang adaptif, manajer memperhatikan konsumen, pemegang saham dan pekerjanya sebagaimana ia juga memperhatikan prosedur dan proses internal dalam organisasi. Penghargaan yang tinggi diberikan kepada para pekerja yang dapat memberikan perubahan yang bermanfaat. Perilaku manajer sangat



fleksibel dan perubahan bilamana perlu dapat dilakukan untuk memenuhi keinginan konstituen terutama konsumen, meskipun berisiko.

Sebaliknya pada organisasi dengan budaya tidak adaptif, manajer sangat memperhatikan organisasi dan cenderung menghindari risiko. Manajer lebih mengisolasi organisasi dan membentengi organisasi dengan birokrasi. Dampaknya, organisasi tidak mengubah strateginya untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Contoh ril bagaimana birokrasi menjadi barrier bagi suatu organisasi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya terjadi di Indonesia untuk BUMN. Dengan kendala birokrasi, tidak mudah bagi manajemen untuk mengadopsi budaya perusahaan yang adaptif.

Dalam kasus organisasi BUMN, terlihat bahwa budaya birokrasi menjadi destruktif, sehingga menjadi tidak efektif untuk mencapai tujuan organisasi bisnis yaitu mempunyai posisi daya saing yang baik di pasar untuk kemudian meraih profit. Budaya birokrasi dalam BUMN di Indonesia bersifat destruktif disebabkan pertama, organisasi kehilangan independensinya untuk menentukan strategi dan kebijakan mencapai tujuan karena intervensi berbagai pihak eksternal. Kehilangan independensi juga berdampak melemahnya instrumental values berupa inisiatif, kreativitas dan ketangguhan dalam bisnis. Padahal nilai-nilai ini yang sangat diperlukan bagi suatu organisasi bisnis untuk menghasilkan terminal values berupa kemampuan, kinerja sumberdaya manusia dan keuangan yang baik, dan keunggulan kompetitif.

Kedua, struktur organisasi yang bersifat mekanistik (*mechanistic structure*) yang merupakan ciri khas dari organisasi birokrasi, tampaknya menjadi kurang relevan dengan organisasi BUMN yang seharusnya lebih berorientasi pada strategi fleksibel, dinamis dan focus pacta eksternal organisasi. Akibatnya, ketergantungan BUMN yang sangat tinggi kepada pemerintah menjadikan BUMN menjadi organisasi yang sulit berkembang, sulit mencapai tujuannya memenuhi keinginan para stakeholders. Pentingnya perubahan budaya organisasi juga dinyatakan oleh Mckinsey. Menurutnya, budaya adalah "*how we do things around here*".

Budaya seringkali menjadi perhatian ketika suatu organisasi dirasakan perlu berubah. Ketika organisasi melakukan perubahan strategi, atau ketika terjadi konflik dalam organisasi, maka disadari perlunya perubahan budaya dalam organisasi. Budaya organisasi berdampak besar terhadap lingkungan kerja dan output organisasi. Itulah sebabnya mengapa dilakukan banyak riset untuk mengetahui dengan pasti hal-hal apakah yang mempengaruhi keefektifan budaya organisasi dan bagaimana mengubah budaya organisasi yang kurang optimal menjadi optimal. Menjadi persoalan bagi setiap organisasi adalah, bagaimana manage budaya organisasi sehingga budaya organisasi menjadi efektif untuk mencapai tujuan organisasi?

Paradigma Jejaring Budaya (*Cultural Web Paradigm*) yang dikemukakan oleh Gerry Johnson dan Kevan Scholes, merupakan suatu pendekatan bagaimana memandang dan kemudian mengubah budaya organisasi sehingga menjadi budaya yang efektif. Paradigma Jejaring budaya dapat digunakan oleh suatu organisasi dengan serangkaian asumsi dan dapat pula dirangkai dengan strategi yang dipilih organisasi. Suatu organisasi dapat menggunakan Paradigma Jejaring Budaya untuk manage budaya dalam organisasinya. Manajemen budaya adalah proses evaluasi budaya dalam organisasi, yaitu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, budaya yang diperlukan oleh organisasi, dan mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diperlukan oleh organisasi. Terakhir adalah mengidentifikasi perubahan untuk mencapai budaya yang diinginkan organisasi.

## **B. Tantangan Budaya Organisasi**

Budaya dalam organisasi selalu dinamis menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan. Dalam menghadapi tuntutan lingkungan pelaku budaya organisasi menghadapi berbagai tantangan. Menurut Ndraha (2014: 181) bahwa yang dimaksud dengan tantangan budaya di sini adalah tantangan yang bakal atau akan dihadapi oleh pelaku budaya atau suatu lingkungan budaya (subbudaya, subkultur) tatkala berkomunikasi atau berinteraksi dengan pelaku budaya atau lingkungan budaya (subbudaya) lain. Dengan mengetahui tantangan budaya, dapat

dipelajari bagaimana menghadapi dan mengantisipasinya, agar tantangan itu berubah menjadi peluang bahkan kekuatan (resilient). Tantangan budaya menurut Ndraha (2014; 181-185) terdapat antar berbagai pihak sebagai berikut.

### 1. Budaya Pribadi

Tantangan budaya antar pribadi dihadapi dalam rangka membentuk semangat tim (*teamwork*). Dalam manajemen modern nilai tim lebih tinggi ketimbang kerja sama semata-mata. *Team building* didasarkan pada anggapan bahwa:

- a) Tidak ada orang yang sempurna
- b) Setiap orang mempunyai kelemahan, keterbatasan dan kekurangan di samping kekuatan, keahlian, dan kelebihan dibandingkan dengan orang lain.
- c) Kepentingan seseorang dapat di-exchange dengan orang lain yang kepentingannya berbeda, sehingga tercapai kondisi saling menguntungkan.
- d) Persamaan kepentingan dapat mengikat orang untuk bekerja sama.
- e) Dalam organisasi orang saling membutuhkan dan saling melengkapi.
- f) Kelemahan dan kekuatan dapat dikelola (manageable); agar tidak ada anggota tim yang menjadi musuh dalam selimut, menohok kawan seiring, menggantung dalam lipatan, senjata makan tuan, atau pagar makan tanaman; karena “bersatu kita teguh, bercerai kita hancur”.
- g) Tim adalah semangat (spirit) dan synergy: di dalam tim together everyone achieves more (TEAM).

### 2. Kelompok atau Masyarakat

Dewasa ini terdapat kecenderungan pembesaran organisasi melalui akuisisi, merger, *grouping*, dan kemitraan. Hal itu diterangkan melalui hipotesis Richard N. Osborn; James G. Hurt dan Lawrence R. Juach (2010) dan William G. Scott (2014), yang menyatakan bahwa dalam batas-batas tertentu terdapat hubungan korelatif positif antara besaran (*size*) organisasi dengan efektivitas (*effectiveness*) organisasi. Dalam

kehidupan organisasi adanya tudingan tentang anak emas dan anak bawang menjalar, isu tentang unit kerja basah dan jalur cepat merebak, dan konflik antargolongan pun mekar. Untuk mengurangi kesengsaraan dan meningkatkan kepuasan kerja itu, eksekutif puncak memberikan otonomi, mengelola heterogenitas kultur, mengembangkan subkultur unit kerja level bisnis, hierarki organisasi diperpendek, hubungan fungsional diperluas, kecerdasan organisasi ditingkatkan, dan desain organisasi digepengkan.

### 3. Atasan dengan Bawahan, Elite dengan Floor

Seperti telah dikemukakan, terdapat perbedaan besar antara budaya elite dan budaya floor di dalam sebuah organisasi. Elite itu powerful sementara floor biasanya powerless. Perbedaan ini merupakan tantangan berat bagi manajemen dalam membangun budaya organisasional.

### 4. Organisasi

Tantangan budaya antar-organisasi atau perusahaan yang budayanya berlain-lainan dihadapi di kala orang berbicara tentang penggalangan kerja sama atau penyelesaian suatu konflik. Tantangan ini dibahas oleh William Ouchi dalam berbagai bukunya, antara lain Teori Z yang membahas metodologi interaksi budaya manajemen antara perusahaan dan pemerintah di Jepang dibandingkan dengan Amerika, dan The M-Form Society yang membahas team building antar-organisasi yang fungsinya berbeda-beda (pemerintah, perusahaan, dan bank), agar terjalin hubungan saling kontrol dan supaya yang satu tidak memeralat yang lain.

### 5. Pusat dengan Daerah atau Cabang, Perwakilan

Jika tantangan budaya antara atasan dengan bawahan berkaitan dengan jarak kekuasaan (power distance), tantangan budaya antar pusat dengan daerah atau pusat dengan cabang, dan perusahaan (pabrik) dengan toko, terletak pada asumsi bahwa daerah (cabang, toko)-lah yang paling dekat dengan kenyataan, rakyat atau konsumen, dan sebaliknya, pusat yang paling tahu tentang visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, policy, dan manajemen.

## 6. Kultur dengan Subkultur

Contoh yang berhasil di dalam hubungan ini adalah Amerika Serikat, dan contoh yang keberhasilannya masih tertunda, Indonesia. Semula, Amerika Serikat terdiri dari berbagai kultur, dan setelah melalui perang saudara yang dahsyat, terbentuk sebuah kultur baru; kultur-kultur lama menjadi subkultur baru di dalam wadah Amerika Serikat (federalisme). Apakah tertundanya keberhasilan Indonesia dalam hal ini karena Indonesia memilih bentuk negara unitaristik?

## 7. Negara atau Bangsa

Seperti diketahui, di seluruh dunia terdapat overlapping dan dominasi antara negara sebagai puncak perkembangan sistem sosial budaya. Ada bangsa yang didominasi oleh sebuah sistem kenegaraan seperti Uni Soviet dan Yugoslavia dahulu, dan ada juga negara yang didominasi oleh kesadaran kebangsaan. Jarang sekali terdapat sebuah single state yang congruent dengan sebuah single nation (nation state).

## 8. Kawasan Dunia

Tantangan ini dapat juga disebut tantangan regional atau global dengan muatannya dengan sistem nilai yang berbeda dengan nilai yang selama ini dianut oleh elite Indonesia. Sistem nilai itu dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Sistem nilai politik seperti demokrasi, HAM, liberalisme, oposisi, mundur, kontrol sosial, kebebasan pers, dan reformasi.
- b. Sistem nilai ekonomi seperti kapitalisme, pasar bebas, persaingan, keterbukaan, konsumerisme, kepuasan konsumen, dan profesionalisme.
- c. Sistem nilai sosial seperti perikemanusiaan, keadilan, kedamaian, solidaritas, kebersamaan, keterbukaan, tanggung jawab dan disiplin sosial.
- d. Sistem nilai lingkungan seperti kelestarian, kebersihan, ambang batas toleransi alam, dan studi dampak lingkungan.
- e. Sistem nilai diatas seyogyanya dijadikan topik penelitian tentang tantangan budaya global guna mengantisipasi sedini mungkin peluang masa depan.

### **C. Menentukan Pengaruh Budaya Terhadap Organisasi**

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi tersebut (Moeljono Djokosantoso, 2019 : 42). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi.

Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik.

Baxter International, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya respect, responsiveness dan result, dan nilai -nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada customer, pemegang saham, supplier dan. Hasil penelitian Chatman dan Bersade (2010) dan Udan Bintoro (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

### **D. Menentukan Kegiatan dalam Dinamika Organisasi**

Dinamika Organisasi menurut KBBI adalah gerakan atau kekuatan yang dimiliki sekumpulan individu dalam organisasi yang dapat menimbulkan perubahan di dalam tata hidup organisasi yang bersangkutan. Jika dilihat dari asal katanya, dinamika memiliki arti tenaga/kekuatan yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap setiap keadaan keadaan. Sedangkan organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang

merupakan kesatuan sosial yang mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama.

Dengan demikian dinamika organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan proses yang terjadi dalam tubuh organisasi yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah. Selain itu dinamika organisasi dapat juga diartikan sebagai suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu, memiliki hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dinamika organisasi pada dasarnya merupakan proses-proses kelompok yang menggambarkan semua hal yang terjadi dalam kelompok akibat adanya interaksi individu-individu yang ada dalam kelompok itu. Dinamika organisasi merupakan kebutuhan bagi setiap individu yang hidup dalam sebuah kelompok/organisasi. Fungsi dari dinamika organisasi itu antara lain :

1. Membentuk kerjasama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup. (Bagaimanapun manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain.)
2. Memudahkan segala pekerjaan. (Banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan tanpa bantuan orang lain)
3. Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif dan efisien. (pekerjaan besar dibagi-bagi sesuai bagian kelompoknya masing-masing / sesuai keahlian)
4. Menciptakan iklim demokratis dalam kehidupan masyarakat (setiap individu bisa memberikan masukan dan berinteraksi dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat)

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya. Sebagai contoh, seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya missal dalam hal Angkatan Muda Siliwangi,

harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Salah satunya bisa terkait suksesi atau regenerasi kepemimpinan di tubuh organisasi dan kegiatan silaturahmi personal diluar sifat impersonal organisasi.

### **E. Sarana Untuk Mengubah Budaya**

Budaya adalah suatu kerangka acuan perilaku individu dan masyarakat yang dibentuk dan terbentuk berupa nilai nilai (aman, tertib, asri, kebenaran, keindahan, keadilan, kemanusiaan, kebijaksanaan, dll) yang berpengaruh sebagai kerangka untuk membentuk pandangan hidup manusia yang relatif menetap dan dapat dilihat dari pilihan warga masyarakat itu sendiri untuk menentukan sikap dan perilakunya terhadap berbagai gejala dan peristiwa dalam kehidupan.

Perubahan orientasi nilai yang berlanjut dengan perubahan kultural itu bisa menjelma dalam wujud pergeseran, konflik, ataupun benturan. Perubahan ini, apabila dikelola secara baik dan teratur bisa menjelma dalam wujud kemajuan, harmonisasi ataupun dinamis. Sebaliknya, apabila tidak dikelola secara baik, maka akan menimbulkan berbagai permasalahan dalam suatu organisasi. Keadaan ini merupakan salah satu konsekuensi dari adanya globalisasi yaitu terjadinya pergeseran orientasi pada nilai nilai yang selanjutnya berpengaruh pada perubahan kultural sebagai tolok ukur perilaku individu dan masyarakat sebagai salah satu elemen budaya.

Rhenald Kasali (2015) dalam bukunya mengungkapkan beberapa karakteristik perubahan, yaitu :

**Pertama**, ia begitu misterius karena tidak mudah dipegang. Bahkan yang sudah digenggam pun tak bisa pergi ke tempat lain tanpa berpamitan. Ia bahkan dapat memukul balik seakan tak kenal budi.



**Kedua**, change memerlukan change market(s). Rata-rata pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri, tetapi ia punya keberanian yang luar biasa.

**Ketiga**, tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan. Sebagian besar orang malah hanya melihat memakai mata persepsi. Hanya mampu melihat realitas, tanpa kemampuan melihat masa depan. Maka persoalan besar perubahan adalah mengajak orang-orang melihat apa yang Anda lihat dan mempercayainya.

**Keempat**, perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula, bukan sekali sekali.

**Kelima**, ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan. Sisi keras termasuk masalah uang dan teknologi, sedangkan sisi lembut menyangkut masalah manusia dan organisasi. Sebagian besar pemimpin hanya memfokuskan pada sisi keras, padahal keberhasilan sangat ditentukan pada sukses mengelola sisi lembut tadi. Hal ini disebabkan oleh kentalnya pengaruh *Theory of Economic of the Firm* yang mengedepankan aspek efektifitas dan efisiensi yang tampak pada *the Bottom Line*.

**Keenam**, perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan. Untuk berhasil menaklukkannya perlu kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilakukan secara bertahap, dan dukungan yang luas.

**Ketujuh**, dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai nilai dasar organisasi (budaya korporat). Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan kebiasaan kebiasaan.

**Kedelapan**, perubahan banyak diwarnai mitos-mitos. Salah satunya adalah mitos bahwa perubahan akan selalu membawa kemajuan atau perbaikan instan. Seperti pasien yang sakit, perubahan berarti menelan pil pahit, atau bahkan amputasi yang artinya perlu pengorbanan.

**Kesembilan**, perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran getaran emosi dan harapan harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan-kekecewaan. Manajemen

perubahan harus diimbangi dengan manajemen harapan agar para pengikut dan pendukung perubahan dapat terus membakar energi untuk terlibat dalam proses perubahan itu, kendati goalsnya meleset atau masih memerlukan waktu untuk dicapai.

**Kesepuluh**, perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan. Selain itu, perubahan kultural juga merambah berbagai jenis organisasi, dari yang berskala besar sampai dengan yang berskala kecil, baik organisasi bisnis maupun nonbisnis, dapat mempengaruhi kinerja organisasi ke arah yang lebih baik dan berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, informasi dan teknologi yang mengglobal, atau sebaliknya semakin melorot kinerja organisasi karena tidak bisa beradaptasi dengan perubahan itu sendiri.

Perubahan kultural (budaya) yang terjadi dalam suatu organisasi bukan merupakan hal yang baru dan menakutkan, namun untuk memulai perubahan bukanlah suatu hal yang mudah. Perubahan kultural yang terjadi begitu kompleks dan seketika. Sepanjang ada perubahan yang dilakukan baik secara besar-besaran maupun kecil yang selalu dialami organisasi, tidak terlepas unsur manusianya harus diajak untuk melihat dan mempercayai bahwa perubahan itu menunjukkan adanya kehidupan. Sejumlah alasan mengapa suatu organisasi perlu selalu berubah (Rhenald Kasali, 2015: 14) mengungkapkan bahwa:

1. Perubahan waktu, tatanan masyarakat dan sikap-sikap manusia pun ikut berubah.
2. Perubahan Teknologi Informasi mengubah pola masyarakat untuk memperoleh informasi tersebut.
3. Perubahan teknologi mengubah segalanya, seperti mengubah mobilitas manusia, jangkauan, wawasan, cara berkomunikasi, memimpin, dan mengelola perusahaan.

Sedangkan menurut Kreitner & Kinicki, mengatakan bahwa organisasi perlu memahami dan mengetahui kapan serta tanda-tanda apa yang mengindikasikan kebutuhan akan perubahan. Untuk berubah, organisasi menghadapi berbagai kekuatan yang berasal dari sumber eksternal di luar organisasi dan sumber internal.

Perubahan budaya organisasi adalah hal yang memungkinkan. Perubahan budaya memerlukan pemahaman, komitmen, dan alat.

Langkah-langkah dalam perubahan budaya organisasi yaitu:

1. Sebelum organisasi bisa merubah budayanya, pertama harus memahami budaya yang ada saat ini di organisasi yang masih dianggap kurang baik dan tidak kondusif.
2. Setelah memahami budaya organisasi yang ada saat ini, lakukan kajian jenis budaya organisasi apa yang diharapkan untuk dibangun di masa depan, mis. Budaya Sistem Manajemen Mutu.
3. Tetapkan bentuk komitmen secara tertulis baik berupa Pakta Integritas untuk merubah perilaku mereka dan untuk menciptakan budaya organisasi yang diinginkan. Ini adalah langkah tersulit dalam perubahan budaya.
4. Organisasi harus merencanakan kemana tujuan mereka sebelum mencoba membuat perubahan dalam budaya organisasi. Dengan gambaran yang jelas dimana arah perusahaan, organisasi bisa merencanakan kemana arah selanjutnya. Misi, Visi dan Nilai-nilai organisasi serta strategi pengembangannya harus ditetapkan di level manajemen dan dikomunikasikan secara terus-menerus ke seluruh warga organisasi untuk menyamakan persepsi dan langkah.
5. Usahakan untuk mendapatkan dukungan dari eksekutif management dalam organisasi, selain dukungan verbal mereka juga harus menunjukkan dukungan perilaku untuk perubahan budaya. serta memimpin perubahan perilaku secara konsisten (agen perubahan).
6. Training bisa jadi sangat berguna baik untuk mengkomunikasikan harapan dan mengajarkan kebiasaan baru
7. Menciptakan pernyataan nilai dan kepercayaan kedalam kata-kata yang menyatakan pengaruh di masing-masing pekerjaan karyawan.
8. Mempraktekkan komunikasi yang efektif: membuat semua karyawan mendapatkan informasi terkait dengan proses perubahan budaya organisasi memastikan akan komitmen dan keberhasilan.
9. Review struktur organisasi: restrukturisasi organisasi secara fisik untuk memenuhi keinginan budaya organisasi yang diperlukan secara efektif dan efisien.

10. Desain ulang pendekatan terhadap reward dan pengakuan: Anda perlu mengubah sistem reward untuk mendorong perilaku penting yang diinginkan dalam budaya organisasi.
11. Review semua sistem kerja, seperti promosi karyawan, manajemen kinerja, dan pemilihan karyawan untuk memastikan mereka sesuai dengan budaya yang diinginkan.

Misalnya, perusahaan tidak bisa memberikan reward kinerja individu jika persyaratan budaya organisasi menetapkan team work. Bonus total eksekutif tidak bisa digunakan sebagai reward sasaran departemennya tanpa mengenali pentingnya peran dia dalam tim eksekutif untuk mencapai tujuan organisasi.

## **F. Budaya Organisasi yang Inovatif**

Inovasi terlahir dari sebuah gagasan baru. Sementara kemampuan untuk melahirkan dan membangkitkan suatu gagasan baru yang berguna ini dikenal sebagai kreativitas. Inovasi tanpa ada kreativitas tidak akan bisa berjalan, karena inovasi dan kreativitas adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan biasanya digunakan secara bergantian. Inovasi adalah gabungan dari kreativitas dengan komersialisasi (Stamm, 2016). Perusahaan membutuhkan suatu proses, prosedur, dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat pada waktunya dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan sangat inovatif

Budaya inovatif menurut Lund (2016) adalah pola nilai-nilai bersama dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami cara fungsi organisasi dan menyediakan mereka dengan norma-norma untuk perilaku inovatif dalam organisasi. Budaya inovatif mensyaratkan bahwa manajemen mengakui dimensi yang mendasari budaya perusahaan dan dampaknya pada karyawan antara lain pada variabel terkait dengan kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, dan kinerja.

Pengertian budaya inovatif merupakan budaya yang mengandung tantangan, risiko dan kreativitas. Budaya inovatif lebih sesuai untuk

orang-orang yang suka bekerja pada perusahaan yang memiliki inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahaan, pengambilan resiko, kreativitas, dan berorientasi pada hasil. Budaya inovatif juga mendorong karyawan untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreativitas pekerja sangat dihargai. Menurut Dobni (2017) mendefinisikan bahwa budaya inovasi merupakan sebuah konteks yang multi dimensi terdiri dari empat dimensi yaitu: niat untuk berinovasi, infrastruktur untuk mendukung inovasi, perilaku di tingkat operasional untuk mempengaruhi orientasi pasar dan nilai, serta lingkungan untuk menerapkan inovasi.

Menurut Ouchi dalam Bennis *et al.*, menyebutkan berdasarkan studi ini, tercatat sejumlah cara unggul menggunakan alat budaya untuk meningkatkan inovasi dan keunggulan manajemen. Namun juga harus diingat bahwa banyak cara pendekatan inovatif terhadap perusahaan dan manajemen ini mungkin berhasil baik sekali hanya untuk satu perusahaan, namun sama sekali tidak berhasil untuk perusahaan yang lain, khususnya jika perusahaan itu tidak siap.

Oleh karena itu, rancangan untuk perubahan ideal dan bukan resep untuk perubahan, melainkan daftar beberapa pilihan rancangan yang tersedia bagi para arsitek sosial yang ingin membangun organisasi yang inovatif.

## **G. Organisasi Inovatif dan Manajemen Perubahan**

Sebagian besar manajer akan harus mengubah beberapa hal di tempat kerja mereka. Kami mengklasifikasikan perubahan ini sebagai perubahan organisasi, yaitu setiap perubahan orang, struktur atau teknologi. Perubahan organisasi sering membutuhkan seseorang untuk bertindak sebagai katalisator (sesuatu yang berfungsi untuk mempercepat sebuah proses) dan memikul tanggung jawab untuk mengelola proses perubahan – yaitu agen perubahan.

Agen perubahan bisa berupa manajer dalam organisasi, tapi juga bisa dilakukan oleh non manager–misalnya, seorang spesialis perubahan dari bagian Sumber Daya Manusia atau bahkan konsultan dari luar organisasi. Untuk perubahan besar, sebuah organisasi sering

mempekerjakan konsultan luar untuk memberikan nasihat dan bantuan. Karena mereka dari luar, mereka memiliki pandangan objektif (apa adanya) yang mungkin kurang dimiliki oleh orang-orang di dalam organisasi itu sendiri.

Akan tetapi konsultan luar memiliki pemahaman terbatas mengenai sejarah, budaya, prosedur operasional dan orang-orang di dalam organisasi itu. Mereka juga lebih mungkin untuk memulai perubahan drastis dibandingkan orang-orang dari dalam organisasi karena mereka tidak harus hidup dengan dampak dari perubahan tersebut. Sebaliknya, manajer di dalam organisasi mungkin lebih bijaksana, tetapi mungkin sangat berhati-hati, karena mereka harus hidup dengan konsekuensi dari keputusan mereka untuk melakukan perubahan.

Manajer menghadapi tiga jenis utama perubahan: struktur, teknologi, dan orang-orang. Perubahan struktur meliputi perubahan dalam variabel struktural seperti hubungan pelaporan, mekanisme koordinasi, pemberdayaan karyawan atau mendesain ulang pekerjaan. Perubahan teknologi meliputi modifikasi dalam cara pekerjaan dilakukan atau metode dan peralatan yang digunakan. Perubahan orang mengacu pada perubahan dalam sikap, harapan, persepsi, dan perilaku individu ataupun kelompok.

### 1. Perubahan Struktur

Perubahan dalam lingkungan eksternal atau dalam strategi organisasi sering menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi. Karena struktur organisasi ditentukan oleh bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang melakukannya, manajer dapat mengubah satu atau kedua komponen struktural tersebut. Misalnya, tanggung jawab departemen dapat dikombinasikan, tingkat organisasi dihilangkan, atau jumlah orang yang diawasi seorang manajer dapat ditingkatkan. Peningkatan jumlah aturan dan prosedur dapat diterapkan untuk meningkatkan standarisasi. Atau karyawan dapat diberdayakan untuk membuat keputusan sehingga pengambilan keputusan bisa dilakukan lebih cepat.

Pilihan lain adalah membuat perubahan besar dalam desain struktural yang sebenarnya. Misalnya, ketika Hewlett-Packard

mengakuisisi Compaq Computer, divisi produk dihilangkan, digabung, atau diperluas. Perubahan desain struktural mungkin juga termasuk, misalnya, pergeseran dari struktur fungsional (struktur organisasi dimana orang-orang dikelompokkan ke dalam fungsinya) ke struktur produk (struktur organisasi dimana orang-orang dikelompokkan ke dalam produk yang dihasilkan) atau penciptaan desain struktur proyek.

## 2. Perubahan Teknologi

Manajer juga dapat mengubah teknologi yang digunakan untuk merubah input menjadi output. Studi manajemen yang paling membahas mengenai perubahan teknologi. Misalnya, teknik manajemen ilmiah/scientific management melibatkan perubahan yang akan meningkatkan efisiensi produksi. Saat ini, perubahan teknologi biasanya melibatkan pengenalan peralatan baru, perlengkapan atau metode; otomisasi (pengerjaan dengan bantuan mesin secara otomatis) atau komputerisasi (pengerjaan dengan bantuan komputer).

Faktor kompetitif atau inovasi baru dalam suatu industri sering memerlukan pengenalan peralatan, perlengkapan, atau metode operasional baru oleh manajer. Sebagai contoh, perusahaan pertambangan batubara di New South Wales memperbarui metode operasional, memasang peralatan penanganan batubara yang lebih efisien, dan membuat perubahan dalam praktek kerja menjadi lebih produktif. Otomasi adalah perubahan teknologi yang menggantikan tugas-tugas tertentu yang dilakukan oleh orang-orang dengan tugas-tugas yang dilakukan oleh mesin. Otomasi telah diperkenalkan dalam organisasi seperti Jasa Pos Amerika mana penyortir surat otomatis digunakan di dalamnya, dan dalam jalur perakitan mobil di mana robot diprogram untuk melakukan pekerjaan yang dulunya dilakukan oleh pekerja manusia. Perubahan teknologi yang paling terlihat datang dari komputerisasi. Sebagian besar organisasi memiliki sistem informasi yang canggih. Misalnya, supermarket dan pengecer lainnya menggunakan scanner yang menyediakan informasi mengenai persediaannya dengan cepat. Juga, sebagian besar kantor-kantor kini telah terkomputerisasi.

### 3. Perubahan Orang

Perubahan orang melibatkan perubahan sikap, harapan, persepsi, dan perilaku; sesuatu yang tidak mudah dilakukan. Pengembangan organisasi/organizational development (OD) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan metode perubahan yang berfokus pada orang-orang dan sifat dan kualitas hubungan kerja interpersonal. Misalnya, eksekutif di Scotiabank, salah satu bank lima besar di Kanada, tahu bahwa keberhasilan penjualan pelanggan baru dan strategi pelayanan tergantung pada perubahan sikap dan perilaku karyawan.

## H. Penutup

### 1. Ringkasan

Budaya organisasi merupakan faktor pendukung struktur organisasi mengkoordinasi dan memotivasi sumber-sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk saling membantu mencapai tujuan organisasi. Salah satu sumber keunggulan kompetitif organisasi adalah kemampuan mendesain struktur organisasinya dan memanage budayanya sehingga terjadi kesesuaian antara struktur organisasi dan budaya organisasi. Manajemen perubahan budaya yang mendasar, perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Oleh karenanya manajemen budaya organisasi terdiri dari kegiatan mengidentifikasi nilai dan norma pembentuk budaya organisasi, menilai keefektifannya mencapai tujuan organisasi, dan melakukan perubahan nilai-nilai yang dianggap sudah kurang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Budaya dalam organisasi selalu dinamis menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan. Dalam menghadapi tuntutan lingkungan pelaku budaya organisasi menghadapi berbagai tantangan. Dinamika organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan proses yang terjadi dalam tubuh organisasi yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah. Selain itu dinamika organisasi dapat juga diartikan sebagai suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu, memiliki hubungan psikologi secara



jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama.

Budaya inovatif merupakan budaya yang mengandung tantangan, risiko dan kreativitas. Budaya inovatif lebih sesuai untuk orang-orang yang suka bekerja pada perusahaan yang memiliki inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahaan, pengambilan resiko, kreativitas, dan berorientasi pada hasil. Budaya inovatif juga mendorong karyawan untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreativitas pekerja sangat dihargai.

## **2. Latihan Soal**

- 1) Bagaimana konsep manajemen budaya organisasi?
- 2) Sebutkan tantangan budaya organisasi dan rumuskan solusinya!
- 3) Bagaimana pemimpin menentukan pengaruh budaya terhadap organisasi?
- 4) Sebutkan dan jelaskan sarana untuk mengubah budaya!
- 5) Bagaimana organisasi inovatif dan manajemen perubahan?

# BAB VI

## BUDAYA ORGANISASI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang hubungan budaya dengan efektivitas dan efisiensi organisasi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kriteria dan perspektif efektivitas organisasi*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang cara berfikir efektif dan efisiensi*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengendalian organisasi menuju efisiensi*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang reposisi human skill*



### Pendahuluan

**B**udaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, sejauh mana budaya mempengaruhi efektivitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut. Organisasi yang kuat dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, karena untuk mencapai efektivitas maka dibutuhkan budaya organisasi, strategi, lingkungan, dan teknologi yang sesuai. Budaya organisasi lebih kuat apabila terdapat kecocokan budaya yang mencakup: lingkungan fisik dan sosio-politik, yang meliputi konteks ekologi, sosialisasi, hukum, dan sistem politik yang sangat berpengaruh terhadap lingkungan perusahaan yang mencakup karakteristik pasar, kepemilikan

(*ownership*), sifat industri, dan sebagainya. Apabila komponen dalam organisasi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, maka hal ini dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Selanjutnya berdampak pada efektivitas organisasi itu sendiri.

Pada BAB VI ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang hubungan budaya dengan efektivitas dan efisiensi organisasi, kriteria dan perspektif efektivitas organisasi, cara berfikir efektif dan efisiensi, pengendalian organisasi menuju efisiensi serta reposisi human skill.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan hubungan budaya dengan efektivitas dan efisiensi organisasi, kriteria dan perspektif efektivitas organisasi, cara berfikir efektif dan efisiensi, pengendalian organisasi menuju efisiensi serta reposisi human skill.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## A. Hubungan Budaya dengan Efektivitas dan Efisiensi Organisasi

***Efisiensi*** adalah asas perbandingan terbaik antara usaha dan hasil. Yang dimaksud dengan usaha adalah pelaksanaan pekerjaan yang menerapkan / menggunakan pikiran, tenaga, uang, waktu, barang dan ruang. Efisiensi menceritakan bagaimana suatu usaha dilakukan untuk menekan laju pertumbuhan eksploitasi yang semakin meningkat karena penggunaan biaya/dana yang sudah melebihi target yang direncanakan. Di satu sisi, maksud dari ***efektivitas*** adalah meminta dan berusaha agar segala usaha atau aktivitas organisasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan dengan tetap melakukan efisiensi secara benar sesuai

porsinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu:

### 1. Visi dan Misi

**Visi** menggambarkan tujuan atau kondisi di masa depan yang ingin dicapai. Visi memberikan gambaran yang jelas dimasa mendatang yang bisa dilihat oleh *customer*, *stakeholders*, dan *employee*. Pernyataan visi yang bagus tidak hanya menginspirasi dan menantang, namun juga sangat berarti sehingga setiap pegawai bisa menghubungkan tugas yang dilakukan dengan visi. Pernyataan visi harus mampu menjadi inspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai. Yang paling penting pernyataan visi harus *measurable*, terukur sehingga setiap pegawai bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak.

Kriteria visi yang dapat menunjang terwujudnya efektifitas dan efisiensi yaitu:

- a. **Succinct**, Pernyataan visi harus singkat sehingga tidak lebih dari 3-4 kalimat.
- b. **Appealing**, Visi harus jelas dan memberikan gambaran tentang masa depan yang akan memberikan semangat pada customer, stakeholder dan pegawai.
- c. **Feasible**, Visi yang baik harus bisa dicapai dengan resource, energi, waktu. Visi haruslah menyertakan tujuan dan objective yang stretch bagi pegawai.
- d. **Meaningful**, Pernyataan visi harus bisa menggugah emosi positif pegawai namun tidak boleh menggunakan kata-kata yang mewakili sebuah emosi.
- e. **Measurable**, Pernyataan visi harus bisa diukur sehingga dimungkinkan untuk melakukan pengukuran kinerja sehingga setiap pegawai bisa mengetahui apakah visi sudah bisa dicapai atau belum.

**Misi** adalah cara bagaimana kita mewujudkan visi tersebut. Kriteria misi yang dapat menunjang terwujudnya efektifitas dan efisiensi adalah sebagai berikut,

1. **Simple and Clear** , Pernyataan misi harus di cukup diwakili oleh 2-3 pernyataan saja. Semua pernyataan tersebut harus sederhana dan jelas dimengerti serta tidak menggunakan jargon-jargon organisasi.
2. **Broad and long-term in future.** Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa menunjukkan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas. Pernyataan misi organisasi harus tetap valid pada 20 tahun mendatang sama seperti kondisi sekarang.
3. **Focus on the present.** Pernyataan misi organisasi tidak boleh terlalu berorientasi pada masa depan sehingga kurang bisa fokus pada kondisi organisasi di masa sekarang.
4. **Easy to understand.** Misi organisasi harus mudah dimengerti. Misi yang mudah dimengerti akan memudahkan mengkomunikasikan misi tersebut kepada anggota organisasi, stakeholder.

## 2. Struktur organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa. Beberapa hal dalam struktur organisasi yang dapat menunjang terjadinya efektifitas dan efisiensi adalah :

### a. Struktur yang simple dan efisien

Hirarki tinggi dengan tahan banting, departemen yang tidak terkalahkan adalah kutukan untuk pembelajaran sebagaimana mereka mencegah ketentuan kebebasan, kecepatan aliran informasi dan rintangan yang tidak kompetitif. Kuasa dan otoritas tidak dapat mengalir dengan tujuan untuk dampak yang sangat besar, lebih lanjut melukai suatu kemampuan organisasi

untuk belajar. Untuk memaksimalkan aliran pengetahuan dan pembelajaran, maka struktur diluruskan dengan tim kolaborasi dan beberapa cara kerja yang terbaik.

b. Berwawasan wirausaha

Organisasi belajar, bukan masalah tentang ukurannya, seperti struktur dan menjalankan dengan sebuah kedinamisan dan semangat entrepreneurial yang serupa dengan perusahaan kecil yang baru. Mengapa? Karena ketika ukuran unit pekerjaan menjadi begitu besar, pengetahuan dan kekuasaan telah hilang, komunikasi dan komitmen telah dikurangi. Asea Brown Boveri (ABB) adalah contoh yang bagus untuk organisasi belajar yang luas yang tetap kecil. Dengan penjualan lebih dari \$30 milyar per tahun dan lebih dari 2000 pekerja di seluruh dunia, ABB diperkecil menjadi 5000 pusat profit tersendiri, masing-masing terdiri tidak lebih dari 50 orang.

c. Jaringan yang luas

Organisasi belajar yang efektif menyadari kebutuhan kritis untuk berkolaborasi, berbagi, dan bersinergi dengan sumber-sumber dari dalam dan luar perusahaan. Struktur jaringan yang mungkin termasuk dalam aliansi global, pertalian informasi diantara tim yang bekerja melebihi fungsi, dan jalan baru untuk para pekerja untuk berbagi informasi, menggunakan macam-macam peralatan koneksi seperti sistem manajemen informasi dan video conference. Mereka menyediakan perusahaan dengan bentuk dan gaya yang fleksibel dan dapat beradaptasi

d. Terdiri dari tim kerja – tim kerja yang profesional

Semakin pekerjaan akan dilakukan oleh tim proyek, maka tim proyek akan dapat lebih merespon dan menyediakan kebutuhan pelanggan. Kehidupan seorang tim proyek mungkin tidak menentu atau hanya beberapa jam. Secara dinamis susunan proyek short-lived akan menjadi biasa. Ini tidak akan menjadi hal yang luar biasa bagi para pekerja untuk bekerja dengan 4 atau 5 tim project dalam setahun dan belum pernah bekerja sama dalam

kelompok yang sama. Bentuk yang lebih kecil, kecepatan, dan dapat dipertanggungjawabkan tim proyek semua mendorong untuk pembelajaran yang lebih efisien dan lebih dapat diterapkan

### **3. Strategi organisasi**

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Jadi suatu organisasi harus memikirkan secara matang bagaimana visi yang efektif agar dalam melaksanakan misinya dapat berjalan secara efisien

### **4. SDM**

Dalam organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) juga mempengaruhi efektivitas organisasi. Sumber Daya Manusia yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi antara lain adalah pimpinan dan anggotanya. Dalam hal ini pemimpin memegang peranan penting dalam perekrutan anggota. Sebagai pimpinan tentu saja ia tahu kriteria apa saja yang dibutuhkan dalam organisasi yang ia pimpin. Peran utama seorang pemimpin adalah menciptakan kondisi yang kondusif bagi team-nya untuk bekerja dengan tenang dan harmonis. Peran lain pemimpin juga sebagai motivator yaitu sebagai penggerak para anggotanya dengan maksud agar mereka mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Jika dalam sebuah organisasi setiap anggota merasa bahwa organisasi tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut di atas maka akan tercipta motivasi dan komitmen yang tinggi.

Selain itu sangat penting membangun kerja sama tim. Sinergi teamwork dapat dicapai ketika setiap individu tim merubah diri dari sifatnya yang individualis kedalam sebuah tim yang sifatnya kolektif. Membuka diri dan mau menerima peran serta orang lain merupakan

permulaan dan membuka jalan bagi kita untuk mempercepat sinergi teamwork.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, sejauh mana budaya mempengaruhi efektivitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut. Organisasi yang kuat dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, karena untuk mencapai efektivitas maka dibutuhkan budaya organisasi, strategi, lingkungan, dan teknologi yang sesuai. Budaya organisasi lebih kuat apabila terdapat kecocokan budaya yang mencakup: lingkungan fisik dan sosio-politik, yang meliputi konteks ekologi, sosialisasi, hukum, dan sistem politik yang sangat berpengaruh terhadap lingkungan perusahaan yang mencakup karakteristik pasar, kepemilikan (*ownership*), sifat industri, dan sebagainya. Apabila komponen dalam organisasi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, maka hal ini dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Selanjutnya berdampak pada efektivitas organisasi itu sendiri.

Selain itu budaya organisasi yang baik hendaknya diterapkan sistem pengendalian yang biasa disebut social control system karena efisiensi dan efektivitas organisasi sangat bergantung pada berfungsi tidaknya sistem pengendalian tersebut.

## **B. Kriteria dan Perspektif Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi terdiri dari dua konsep yaitu efektivitas dan organisasi. Efektivitas menurut Ensiklopedia Administrasi berasal dari kata efektif, berarti terjadinya suatu akibat atau efek yang dikehendaki dalam perbuatan. Efektivitas menurut Mohyi (2011) berarti tingkat ketepatan pencapaian suatu tujuan atau sasaran.

Pendapat lain efektivitas menurut Robbins (dalam Purnomo, 2014) adalah suatu keberhasilan dalam memenuhi tuntutan pelanggan/ siswa dengan penggunaan input atau biaya yang rendah. Sedangkan organisasi oleh Indrawijaya (dalam Hutabarat), diartikan sebagai suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang terikat



di dalam ketentuan yang telah disetujui. Sehingga dapat diartikan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat ketepatan atau keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sama antara pimpinan dan karyawan guna memenuhi kebutuhan bersama.

Menurut Gibson (dalam Purnomo, 2016; 20-21), kajian efektivitas organisasi harus dimulai dari yang paling mendasar hingga ke yang lebih tinggi, berikut urutannya:

1. Efektivitas individu

Yaitu tingkat pencapaian hasil kerja karyawan perorangan di dalam organisasi.

2. Efektivitas kelompok

Yaitu tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh sekelompok karyawan di organisasi.

3. Efektivitas organisasi

Yaitu kontribusi hasil kerja dari tiap-tiap efektivitas individu dan efektivitas kelompok/tim yang saling sinergis.

Menurut Steers (dalam Rofai, 2013) terdapat tiga perspektif utama di dalam menganalisa apa yang disebut efektivitas organisasi, berikut tiga perspektif tersebut:

1. Perspektif optimalisasi tujuan.

Di sini efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Jika pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai berjalan optimal, maka akan memungkinkan dikenalnya secara jelas berbagai tujuan yang sering saling berlawanan, sekaligus dapat diketahui hambatan hambatan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut.

2. Perspektif sistem.

Di sini efektivitas dinilai dari keterpaduan berbagai faktor yang berhubungan mengikuti pola, input, konversi, output, dan umpan balik, dan mengikutsertakan lingkungan sebagai faktor eksternal. Dalam perspektif sistem, tujuan tidak diperlakukan sebagai keadaan akhir yang statis, tetapi lebih sebagai sesuatu yang dinamis yang dapat berubah sesuai berjalannya waktu. Dan juga dengan tercapainya

tujuan-tujuan jangka pendek tertentu akan dapat diperlakukan sebagai input baru untuk penetapan tujuan selanjutnya. Jadi dengan begitu tujuan akan mengikuti daur yang saling berhubungan antar komponen, baik dari faktor internal maupun dari faktor eksternal.

### 3. Perspektif perilaku manusia.

Di sini efektivitas dinilai berdasarkan pada perilaku personil-personil yang ada di dalam organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk periode jangka panjang. Dalam hal ini dilakukan pengintegrasian antara tingkah laku individu maupun kelompok sebagai unit analisis, dengan asumsi bahwa satu-satunya cara mencapai tujuan adalah melalui tingkah laku dari personil-personil yang ada di dalam organisasi tersebut.

Katz dan Kahn (dalam Rofai, 2013) berpendapat, ada tiga kriteria perilaku yang penting untuk diperhatikan dalam rangka memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi. Berikut rinciannya:

1. Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan.
2. Karyawan di dalam organisasi bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
3. Karyawan diharuskan membiasakan diri bertingkah laku spontan dan inovatif, dengan demikian setiap karyawan harus aktif. Kajian-kajian tersebut diatas sebaiknya diketahui untuk menganalisa apakah organisasi sudah efektif atau belum.

## C. Cara Berfikir Efektif dan Efisiensi

Sikap kerja efektif dan efisien sebenarnya mengacu pada aspek manajerial untuk mencapai strategi usaha, target perusahaan, dan taktis bisnis dalam mengelola usaha tersebut. Efektif lebih dinilai sebagai suatu pekerjaan yang bisa diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Efektif tak hanya bicara soal kuantitas, namun juga kualitas. Di sisi lain, efisien adalah segala hal yang dikerjakan

dengan berdaya guna, atau bisa dikatakan segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, cepat, hemat, dan selamat. Perusahaan yang saat ini berada dalam posisi top management bisa mengambil peran lebih untuk membangun sikap kerja efektif dan efisien bagi para karyawan. Beberapa upaya untuk membangun cara berpikir dan sikap yang efektif dan efisien antara lain:

### **1. Menjadi teliti dalam memandang hal-hal yang membunuh motivasi karyawan**

Motivasi menjadi salah satu urat nadi bagi karyawan agar bisa bekerja dengan tepat dan cepat. Matinya motivasi menandakan tak berfungsinya kerja karyawan dengan efektif dan efisien. Perusahaan harus jeli dalam melihat dan mengidentifikasi si “pembunuh” motivasi. Pembunuh motivasi ini umumnya tak jauh-jauh dari orang-orang yang membawa pengaruh buruk, tidak adanya peluang untuk pengembangan karir secara profesional, gaya manajemen yang tidak memberi kenyamanan pada karyawan, tidak jelasnya visi perusahaan, atau juga perasaan kurang mendapatkan penghargaan. Perlu dibangun suasana kerja yang nyaman dan bisa memberikan *value* pada karyawan. Dengan begitu mereka akan dengan senang hati melakukan segala usaha maksimal untuk mencapai target yang perusahaan inginkan. Sekali lagi, tak ada perusahaan yang sukses jika karyawan merasa tak diayomi dan tak punya motivasi.

### **2. Membuat target yang tepat sasaran dan berikan masukan pada karyawan**

Meski pada akhirnya target selalu menjadi sesuatu hal yang cukup menantang, namun mayoritas karyawan lebih senang dengan keberadaan target yang tepat. Target membuat mereka memiliki motivasi untuk mencapai sesuatu. Target dan visi yang jelas dan terarah membuat karyawan bisa bekerja lebih efektif dan efisien, karena mereka paham apa yang akan mereka capai, bagaimana mencapainya dan kapan harus mencapainya.

Target kecil harian juga bagus untuk membangun sikap kerja yang efektif dan efisien. Ini akan membuat karyawan belajar mengatur kecepatan kerja mereka dengan benar dalam melakukan tugas untuk

memenuhi target. Prestasi karyawan harus diakui dan diberi apresiasi. Begitu pun kesalahan, perusahaan harus bisa memberi masukan pada mereka saat target tak bisa dicapai.

### **3. Menetapkan standar dan kembangkan skill karyawan**

Mengapa penting untuk menetapkan standar? Agar karyawan tahu, apa yang sebetulnya perusahaan harapkan dari mereka dan tanggung jawab apa saja yang harus mereka emban. Tanpa standar yang jelas pada tanggung jawab karyawan, mereka akan bekerja tanpa tujuan. Sikap kerja yang terbangun pun jauh dari kata efektif apalagi efisien. Jika karyawan sudah paham apa yang harus mereka kerjakan, kejar dan capai maka berikan juga kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan keterampilan. Semakin kemampuan dan keterampilannya membaik, maka makin efektif dan efisien juga kerja mereka. Sebaliknya, karyawan yang merasa tak mendapat kesempatan untuk mengembangkan skill hanya berpikir untuk bekerja secara biasa saja, atau bisa juga memikirkan bagaimana caranya agar bisa secepatnya hengkang dari perusahaan. Padahal sebetulnya dia punya kemampuan yang bagus.

### **4. Memanfaatkan teknologi dalam bekerja**

Penting untuk melibatkan teknologi dalam bekerja. Terkadang ada hal-hal yang hanya bisa dilakukan oleh manusia, namun ada juga yang bisa dilakukan lebih cepat, efektif dan efisien ketika dilakukan oleh teknologi. Seperti misalnya pengaturan dan pengelolaan data karyawan. Akan cukup ribet dan tidak efisien jika semua data karyawan diolah manual oleh manusia. Sudah pasti hal ini akan memakan banyak waktu, boros tenaga dan biaya serta tingkat keakuratan pun patut dipertanyakan.

## **D. Pengendalian Organisasi Menuju Efisiensi**

Pengendalian adalah sebuah proses memantau dan mengarahkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengendalian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Pengendalian dilakukan dalam bentuk tata laksana,

yaitu: manual, standar kriteria, norma, instruksi, dan lain-lain prosedur. Pengendalian merupakan fungsi manajemen di mana pemimpin ada di pusat aktivitas pemantauan dan pengarahan. Terlepas dari banyaknya cara untuk membuat konsep pengendalian, komponen berikut ini bisa diidentifikasi sebagai pusat fenomena: (a). pengendalian adalah proses; (b). pengendalian melibatkan pemimpin; (c). pengendalian mencakup pengukuran kinerja; (d). pengendalian melibatkan standar; (e). pengendalian terjadi di dalam organisasi, dan (f). pengendalian melibatkan pencapaian kinerja yang seharusnya dicapai.

Penetapan pengendalian sebagai proses berarti pengendalian merupakan serangkaian aktivitas yang saling terkait, yang mengubah input menjadi output. Proses menyatakan bahwa pelaksanaan kinerja yang dicapai harus sesuai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Hal ini menekankan bahwa pengendalian itu tidak bersifat linear dan bukan serangkaian aktivitas satu arah, tetapi merupakan aktivitas yang interaktif. Kalau pengendalian didefinisikan secara linear, pengendalian tidak memerlukan standar kinerja yang seharusnya dicapai.

Dengan kata lain, pengendalian sebagai proses membutuhkan komponen-komponen: (1). observer (pengamat), detektor atau sensor; (2). evaluator, assessor atau selektor; (3). director, modifier atau efektor; dan (4). jaringan komunikasi. Observer (pengamat), detektor atau sensor merupakan alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan kegiatan atau kejadian-kejadian lain yang perlu dikendalikan. Evaluator, assessor atau selektor merupakan alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan atau organisasi.

Director, modifier atau efektor merupakan alat untuk mengubah tingkah laku atau pelaksanaan bila diperlukan dan dalam hal ini adalah norma-norma kerja organisasi. Sementara jaringan komunikasi merupakan alat untuk menyebarkan informasi ke alat-alat lain (Anthony, 2014). Pengendalian melibatkan pemimpin, bukan sifat yang ada di dalam diri pemimpin tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan pengikut.

Pemimpin ada di pusat perubahan dan aktivitas kelompok. Pemimpin memiliki kekuasaan untuk menegakkan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinannya. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis. Seorang pemimpin tidak dapat mengendalikan masa lalu, tetapi dapat menghindari kesalahan-kesalahan di masa mendatang dengan cara mengambil tindakan-tindakan pencegahan. Pengendalian mencakup pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah membandingkan antara pelaksanaan kinerja yang dicapai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai (“Das Sollen” dan “Das Sein”).

Penetapan standar adalah elemen penting pengukuran kinerja. Tanpa penetapan standar, pengukuran kinerja tidak mempunyai tolak ukur. Semua angka dan laporan yang digunakan untuk pengendalian harus dalam lingkup kinerja standar yang dipersyaratkan dan juga kinerja yang lalu. Maksud perbandingan tidak hanya untuk menemukan deviasi atau kesalahan, tetapi juga untuk memungkinkan pemimpin untuk memprediksi hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Sistem pengendalian yang terancang baik bisa membantu pemimpin mengantisipasi, memantau, dan merespons perubahan.

Sebaliknya, sistem pengendalian yang tidak terancang baik bisa membuat kinerja organisasi berada di bawah level yang dapat diterima. Kesalahan-kesalahan dan kecerobohan-kecerobohan kecil biasanya tidak menimbulkan kerusakan serius terhadap efektivitas organisasi. Namun, dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil bisa terakumulasi dan menjadi sangat serius. Seandainya organisasi tidak mengabaikan kualitas seiring dengan organisasi menanggapi permintaan jasa dan/atau produk yang terus meningkat, masalah kecacatan tidak akan pernah mencapai level yang tinggi.

Dengan demikian masalah-masalah kecil akan tumbuh menjadi masalah besar, sehingga organisasi harus berjuang untuk mengoreksinya. Pengendalian melibatkan standar. Standar dapat berarti kriteria, ukuran, patokan, atau spesifikasi dari kegiatan. Standar juga dapat berarti kriteria minimal tentang kualifikasi kinerja yang harus dicapai. Sebuah standar dapat dikembangkan dengan cara sendiri-

sendiri atau unilateral, misalnya oleh suatu perusahaan, organisasi, militer, dan lain sebagainya. Lebih jelasnya, Plunkett dan Attner (2014) mendefinisikan standar adalah pedoman atau tolok banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, atau kinerja.

Secara kuantitatif atau kualitatif, standar harus merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan yang tepat, eksplisit, dan formal. Pengendalian terjadi di dalam organisasi. Organisasi adalah konteks di mana pengendalian terjadi. Pengendalian termasuk aktivitas untuk memeriksa, memantau atau mengarahkan kinerja anggota organisasi yang memiliki tujuan bersama. Bisa saja ini merupakan kelompok tugas kecil, sekelompok komunitas, atau sekelompok besar orang yang mencakup seluruh organisasi. Pengendalian adalah tentang seorang pemimpin memeriksa, memantau atau mengarahkan kinerja anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja anggota organisasi tersebut diperlukan agar pengendalian terjadi. Jika organisasi hanya membuat satu produk dan/atau jasa, maka organisasi memiliki desain organisasi yang sederhana, sehingga para pemimpinnya dapat menegakkan pengendalian dengan sistem yang minim dan sederhana. Tetapi jika sebuah organisasi yang memproduksi banyak produk dan/atau jasa, maka desain organisasi menjadi rumit, serta perlu menegakkan pengendalian yang memadai.

Pengendalian melibatkan pencapaian kinerja yang seharusnya dicapai. Pencapaian kinerja yang seharusnya dicapai menekankan kebutuhan bagi pemimpin untuk bekerja bersama anggotanya guna mencapai kinerja yang seharusnya dicapai. Penekanan pada mutualitas standar mengurangi kemungkinan bahwa pelaksanaan kinerja yang dicapai banyak menyimpang dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Hal itu juga meningkatkan kemungkinan bahwa pemimpin dan anggotanya akan bekerja bersama sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan demi kebaikan bersama. Pengendalian pada gilirannya membantu mengurangi biaya dan meningkatkan output. Seperti yang disadari organisasi dimana sistem pengendalian yang efektif bisa menghilangkan pemborosan, menurunkan biaya tenaga kerja, memperbaiki *output* per unit *input*.

## **E. Reposisi *Human Skill***

Keterampilan berhubungan dengan Orang lain atau *Humanity Skill* ini adalah kemampuan manajer untuk berinteraksi secara efektif dengan anggota organisasinya serta membangun pemahaman dan usaha kooperatif dalam tim yang dipimpinnya. Keterampilan ini akan memungkinkan para manajer untuk menjadi pemimpin dan memotivasi karyawannya untuk mendapatkan prestasi kerja yang lebih baik. Selain itu, para Manajer juga harus dapat memanfaatkan potensi karyawannya secara efektif di perusahaan.

Berjalannya suatu usaha dengan baik, bukan hanya dilihat dari kemampuan karyawannya tetapi juga dari kemampuan pemimpinnya dalam memimpin. Ada beberapa macam tipe kepemimpinan dalam organisasi, di antaranya sebagai berikut:

1. Pimpinan yang bersifat otokrasi
2. Pimpinan yang bersifat demokratis
3. Pimpinan yang bersifat bebas

Dari lima kemampuan itu, manajer dituntut untuk memiliki semuanya. Karena dengan begitu seorang manajer mampu membuat perkembangan pada perusahaan dan tim akan selalu memberikan performa terbaik di setiap pekerjaan mereka untuk meraih tujuan bersama perusahaan.

## **F. Penutup**

### **1. Ringkasan**

Efisiensi adalah asas perbandingan terbaik antara usaha dan hasil. Yang dimaksud dengan usaha adalah pelaksanaan pekerjaan yang menerapkan / menggunakan pikiran, tenaga, uang, waktu, barang dan ruang. Di satu sisi, maksud dari efektivitas adalah meminta dan berusaha agar segala usaha atau aktivitas organisasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan dengan tetap melakukan efisiensi secara benar sesuai porsinya.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, sejauh mana budaya mempengaruhi



efektivitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut. Organisasi yang kuat dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, karena untuk mencapai efektivitas maka dibutuhkan budaya organisasi, strategi, lingkungan, dan teknologi yang sesuai.

Sikap kerja efektif dan efisien sebenarnya mengacu pada aspek manajerial untuk mencapai strategi usaha, target perusahaan, dan taktis bisnis dalam mengelola usaha tersebut. Efektif lebih dinilai sebagai suatu pekerjaan yang bisa diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Efektif tak hanya bicara soal kuantitas, namun juga kualitas. Di sisi lain, efisien adalah segala hal yang dikerjakan dengan berdaya guna, atau bisa dikatakan segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, cepat, hemat, dan selamat.

## **2. Latihan Soal**

- 1) Bagaimana hubungan budaya dengan efektivitas dan efisiensi organisasi?
- 2) Sebutkan kriteria dan jelaskan perspektif efektivitas organisasi!
- 3) Bagaimana cara membangun sikap efektif dan efisien para pegawai?
- 4) Bagaimana pengendalian organisasi menuju efisiensi?
- 5) Jelaskan maksud reposisi human skill!

# BAB VII MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI

## CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang perubahan budaya organisasi
2. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang mengapa budaya organisasi harus berubah
3. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kapan budaya organisasi harus berubah
4. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang model perubahan budaya organisasi
5. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang proses perubahan budaya organisasi
6. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang memulai perubahan budaya organisasi
7. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang hambatan proses perubahan budaya organisasi
8. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pendukung dan penolak perubahan budaya organisasi



## Pendahuluan

Perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan

menghadapkan organisasi pada proses kemunduran. Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan ke arah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Pada BAB VII ini terdiri dari delapan sub-bab yang menjelaskan tentang memahami perubahan budaya, mengapa budaya harus berubah, kapan budaya harus berubah, model perubahan budaya, proses perubahan budaya, memulai perubahan budaya, hambatan proses perubahan budaya serta pendukung dan penolak perubahan budaya.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan memahami perubahan budaya, mengapa budaya harus berubah, kapan budaya harus berubah, model perubahan budaya, proses perubahan budaya, memulai perubahan budaya, hambatan proses perubahan budaya serta pendukung dan penolak perubahan budaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan

materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## A. Memahami Perubahan Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai serta pola-pola kepercayaan dan perilaku yang diterima dan diamalkan oleh anggota-anggota dari organisasi-organisasi tertentu. Secara sistem, budaya organisasi termasuk dalam lingkungan sistem.

Jadi dalam perspektif sistem, budaya organisasi adalah sesuatu yang ada di luar unsur sistem organisasi, namun ada dalam sebuah organisasi. Budaya ini akan turut mempengaruhi bagaimana sistem organisasi bekerja. Karena masing-masing organisasi mengembangkan keunikan budayanya sendiri, bahkan organisasi-organisasi dalam industri dan kota yang sama akan menunjukkan secara khusus perbedaan cara-cara pengoperasian. Maka, budaya organisasi ini selalu unik untuk masing-masing organisasi.

Budaya organisasi juga bisa bersifat dinamis. Apalagi dalam lingkungan yang sangat terbuka seperti sekarang ini. Dengan demikian perubahan organisasi merupakan sebuah keniscayaan. Tujuan dari pengelolaan budaya organisasi adalah untuk memungkinkan sebuah perusahaan agar mengadaptasi perubahan-perubahan lingkungan dan untuk berkoordinasi, serta menyatukan operasi-operasi internalnya. Namun bagaimana nilai-nilai yang sesuai, tingkah laku, dan keyakinan berkembang untuk memungkinkan organisasi menyempurnakan tujuan ini?

Bagi kebanyakan organisasi, pengaruh **pertama** dan yang **paling utama** terhadap kebudayaan mereka adalah pendiri organisasi itu sendiri. Asumsinya tentang kesuksesan membentuk fondasi budaya perusahaan. Sebagai contoh, pengaruh utama dalam budaya McDonald adalah pendiri perusahaan makanan cepat saji itu, yaitu Ray A. Kroc, yang wafat pada tahun 1984.

Filosofinya mengenai layanan cepat, cara penyiapan makanan, *image* sehat, dan kesetiaan kepada hamburger masih terefleksi dalam operasi McDonald sekarang ini di mana pun outletnya berdiri. Pengaruh Kroc adalah alasan utama mengapa McDonald tetap mempertahankan hal-hal berikut ini:

- tidak membuat variasi yang dari keluar industri makanan cepat saji,
- tidak mengkhususkan pada hamburger,
- melarang monopoli bagi para pemilik yang tidak berada di tempat,
- mendorong pemilik saham untuk mencoba produk-produk baru,
- iklan-iklan yang ditargetkan dan promosi penjualan kepada orang dewasa dan anak-anak sekaligus, dan
- membuka Rumah McDonald dekat dengan pusat medis utama untuk memberikan persediaan dengan harga rendah untuk para keluarga dari anak-anak yang sakit.

Seperti yang dikemukakan Yukl, seperangkat kepercayaan mengenai kemampuan khusus dari suatu organisasi, yaitu, apa yang membedakannya dari organisasi-organisasi yang lain. Kepercayaan adalah salah satu elemen terpenting dari budaya dalam organisasi-organisasi yang baru. Jadi, walaupun terjadi perubahan budaya organisasi, kepercayaan mengenai kemampuan khusus perlu untuk selalu dipertahankan.

Kepercayaan-kepercayaan ini mempengaruhi strategi dan operasi organisasi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang sukses mengembangkan produk-produk inovatif kemungkinan akan merespons penurunan penjualan dengan cara pengenalan produk baru. Sebuah perusahaan yang menawarkan sebuah produk yang biasa dengan harga rendah akan merespons dengan cara menurunkan biaya-biaya lebih banyak lagi.

Bagaimanapun, dengan berjalannya waktu, Yukl menyatakan, “segmen-segmen budaya yang awalnya bersifat fungsional dapat menjadi gangguan, menghalangi perubahan budaya organisasi tersebut

dari adaptasi sukses terhadap lingkungan yang berubah.” McDonald’s, sebagai contoh, telah menyimpang dari beberapa aturan Kroc dengan tujuan untuk melanjutkan kesuksesannya ketika kondisi yang berubah.

Karena para pelanggan telah menjadi semakin tertarik dengan menu yang beragam, McDonald’s telah memperluas usahanya dari hanya hamburger ke sandwich ikan dan ayam dan bahkan kebab. Meningkatnya penekanan sosial terhadap diet sehat telah membawa McDonald’s dalam penciptaan produk-produk baru seperti salad, sereal, dan hamburger rendah lemak dan yoghurt dan juga modifikasi dalam proses penyajiannya.

Perusahaan tersebut bahkan dengan permulaannya sebagai perusahaan makanan cepat saji mengambil keuntungan dari nama perusahaannya yang terkenal dengan cara memberi lisensi kepada Sears, Roebuck & Company untuk menjual pakaian anak-anak dengan dihiasi nama McDonald’s.

Jadi, secara umum dasar budaya dari suatu organisasi mencerminkan nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan pendirinya. Akan tetapi budaya tersebut selalu dimodifikasi sejalan dengan perubahan-perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan mengubah beberapa budaya organisasi atau perusahaan menjadi usang dan bahkan tidak dapat digunakan lagi. Elemen-elemen budaya yang baru harus ditambahkan dan yang lama dibuang dengan tujuan agar organisasi tersebut dapat mempertahankan kesuksesannya.

## **B. Mengapa Budaya Organisasi Harus Berubah**

Perusahaan yang sukses pada umumnya berhasil menjaga budaya organisasi yang sehat diantara karyawannya. Budaya organisasi yang sehat dapat dibuktikan melalui hubungan yang kuat antara komitmen karyawan, kepuasan client, kepemimpinan dan inovasi. Perlu diingat, budaya organisasi bukanlah sesuatu yang ‘pasti’ dan tidak akan berubah. Seringkali budaya organisasi perlu menyesuaikan dengan perubahan strategi dan tujuan perusahaan. Perubahan organisasi dilakukan

mengingat peran dari budaya organisasi yang begitu penting sehingga perlu untuk terus dievaluasi dan dikembangkan.

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berpikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya.

Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi. Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

### **C. Kapan Budaya Organisasi Harus Berubah**

Perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam

lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan ke arah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2018). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sobirin (2017) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu : 1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem; 2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya



perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

#### **D. Model Perubahan Budaya Organisasi**

Secara umum Paul Bate menawarkan 4 (empat) model perubahan budaya yaitu :

1. Pendekatan agresif (*Aggressive approach*)  
Perubahan budaya dengan menggunakan pendekatan kekuasaan, non-kolaboratif, membuat konflik, sifatnya dipaksakan, sifatnya win-lose, unilateral dan menggunakan dekrit. Menurut Schein disebut pendekatan structural karena mencabut akar-akar budaya yang ada.
2. Pendekatan jalan damai (*Conciliation approach*)  
Perubahan budaya dilakukan secara kolaboratif, dipecahkan bersama, win-win, integratif dan memperkenalkan budaya yang baru terlebih dahulu sebelum mengganti budaya yang lama
3. Pendekatan korosif (*Corrosive approach*)  
Perubahan budaya yang dilakukan dengan pendekatan informal, evolutif, tidak terencana, politis, koalisi dan mengandalkan networking. Budaya lama sedikit demi sedikit dirusak dan diganti dengan budaya baru
4. Pendekatan indoktrinasi (*Indoctrinative approach*)  
Pendekatan yang bersifat normatif dengan menggunakan program pelatihan dan pendidikan ulang terhadap pemahaman budaya yang baru.

Berdasarkan pendekatan tersebut di atas, maka Paul Bate menyampaikan ada 5 (lima) tahap perubahan budaya yaitu :

1. *Deformative* (Tahap gagasan perubahan) yaitu perubahan budaya belum benar-benar terjadi, baru sebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Pada tahap ini biasanya terjadi shock therapy dan mendramatisir pemaparan perlunya perubahan budaya .

2. *Reconciliative* (Tahap dukungan gagasan perubahan) yaitu Adanya dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya. Pada tahap ini terjadinya negosiasi terhadap pelaku budaya baik dari pihak inisiator atau pendorong perubahan maupun pihak yang tidak setuju perubahan budaya
3. *Acculturative* (Tahap komunikasi dan komitmen) yaitu terjadinya komunikasi yang intensif terhadap kesepakatan yang diperoleh pada tahap sebelumnya untuk menciptakan komitmen. Pada tahap ini perlu dilakukan proses sosialisasi dan edukasi untuk membantu penetrasi perubahan budaya
4. *Enactive* (Tahap pelaksanaan perubahan) yaitu pelaksanaan hasil pemikiran, pembahasan dan diskusi tentang budaya baru. Pelaksanaan ini terdapat 2 (dua) bentuk yaitu *personal enactment* (masing-masing individu melakukan tindakan yang memungkinkan budaya menjadi bagian dari kehidupan mereka) dan *collective enactment* (para pelaku budaya secara bersama-sama memecahkan persoalan kultural yang selama ini masih menggantung)
5. *Formative* (Tahap pembentukan struktur dan bentuk budaya) yaitu saat membentuk dan mendesain struktur budaya sehingga budaya yang dulunya invisible menjadi visible bagi semua anggota organisasi.

## E. Proses Perubahan Budaya Organisasi

Merubah budaya organisasi bukan perkara mudah, karena sekali budaya sudah terkristalisasi ke dalam masing-masing anggota organisasi dan tersistem dalam kehidupan organisasi, maka para anggota organisasi akan cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan apakah budaya organisasi tersebut functional atau dysfunctional terhadap kehidupan organisasi. Dengan kata lain perubahan budaya hampir selalu berhadapan dengan resistensi para karyawan, sehingga perubahan budaya seringkali berjalan secara gradual dan membutuhkan waktu yang cukup lama.

Perubahan budaya umumnya diawali dengan adanya krisis organisasi (*vicious circle*) yakni ketika organisasi berusaha mengatasi

situasi kritis baik yang berasal dari dalam organisasi maupun dari luar lingkungan organisasi. Namun demikian tidak berarti bahwa pada tahap pertumbuhan tidak dimungkinkan adanya perubahan budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa pada setiap tahap organisasi dimungkinkan adanya perubahan budaya, hanya yang membedakan adalah tujuan dari perubahan tersebut. Secara garis besar, dipaparkan proses dari perubahan budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Mekanisme perubahan pada tahap berdiri dan pertumbuhan  
Pada tahap ini organisasi belum begitu kompleks dan peran pendiri dan atau keluarganya sangat dominan, sehingga budaya organisasi merupakan cerminan nilai-nilai dan pandangan para pendiri dan para pekerja yang datang belakangan hanya sekedar mengikuti, mempelajari dan mengikuti saja seolah-olah tidak mempunyai peran dalam membangun budaya organisasi. Bagi para pendiri budaya organisasi lebih berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan pekerja dengan organisasi, alat perekat diantara anggota organisasi dan alat untuk membangun komitmen dalam rangka menunjukkan identitas diri organisasi sehingga jika ada perubahan budaya organisasi lebih disebabkan karena adanya tuntutan internal dan agar terjadinya kohesivitas atau integrasi internal yang semakin kokoh
- b. Mekanisme perubahan pada tahap perkembangan  
Pada tahap ini tujuan perubahan budaya adalah untuk melakukan adaptasi eksternal yang dilakukan secara sistematis dan terencana.
- c. Mekanisme perubahan pada tahap penurunan  
Penurunan biasanya diawali dengan adanya krisis organisasi yang disebabkan perubahan internal dan eksternal organisasi. Pada situasi seperti ini biasanya perubahan dilakukan secara struktural atau radikal dengan 2 (dua) opsi yang berkembang yaitu transformasi dan destruksi.

## **F. Memulai Perubahan Budaya Organisasi**

Berikut tahapan dalam memulai perubahan budaya organisasi:

### **1. *Culture Assessment* (Penilaian Budaya)**

Fase penilaian budaya mengandung dua tugas. Satu adalah menilai budaya organisasi yang sudah ada, dan lainnya adalah mempertimbangkan budaya organisasi yang diinginkan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang budaya sebenarnya dalam organisasi, seseorang dapat menggunakan kombinasi alat. Satu cara di antaranya adalah dengan melakukan wawancara pribadi di antara sampel yang menjadi representasi dalam organisasi.

Hal ini dapat dilakukan melalui wawancara satu persatu atau diskusi kelompok fokus, untuk menilai budaya yang sudah ada maupun mempertimbangkan budaya yang diinginkan dalam organisasi. Selain wawancara dan diskusi, survei juga dapat dilakukan di antara sampel peserta yang mewakili. Untuk mendapatkan masukan yang akurat, survei ini harus dilakukan dengan jaminan penuh atas kerahasiaannya.

Budaya yang diinginkan tidak sekedar mencakup aspirasi pribadi dan organisasi, tetapi juga mempertimbangkan permintaan lingkungan eksternal (termasuk kompetisi, pelanggan, pemegang saham, dan *stakeholder* lain) yang memungkinkan organisasi bersaing dan berhasil.

### **2. *Culture Gap Analysis* (Analisis Kesenjangan Budaya)**

Fase ini menyangkut analisis terhadap kesenjangan antara budaya organisasi yang sudah ada dengan yang diinginkan. Analisis ini melihat orang, kebijakan, proses, teknologi, strategi, dan struktur organisasi. Satu cara untuk menganalisis kesenjangan adalah dengan melihat pada apa yang sedang menghalangi organisasi dari pencapaian visi, misi, dan tujuan yang diinginkan.

Cara lainnya adalah dengan mendefinisikan hubungan yang hilang menjadi sumber daya mereka, gaya kepemimpinan yang tepat atau perilaku orang, yang perlu ditunjukkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tahap masa depan yang diinginkan. Hasil dari analisis kesenjangan akan memberikan masukan untuk mengembangkan

program perubahan dan mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi.

### **3. *Influencing Culture Change* (Mempengaruhi Perubahan Budaya)**

Inti dari perubahan budaya adalah perubahan pola pikir. Hal ini menyangkut mempelajari cara baru dalam berpikir, bekerja, dan interaksi satu dengan lainnya dan memungkinkan memperoleh sikap dan keterampilan baru di tempat kerja. Untuk melakukan ini, perlu untuk mempengaruhi dan membentuk keyakinan, asumsi, dan nilai-nilai manusia di tempat kerja.

Sebagai permulaan, agen perubahan yang memimpin perubahan budaya harus menjadi model peran lebih dulu. Sikap dan perilaku sehari-hari di tempat kerja harus mencerminkan apa yang didefinisikan sebagai budaya yang diinginkan. Perilakunya yang konsisten dengan budaya yang diinginkan akan mendorong orang lain untuk melebihi mereka.

Perubahan berikutnya harus mengubah kebijakan organisasi, prosedur dan sistem diselaraskan dengan budaya baru. Karenanya, setiap praktik yang tidak konsisten tidak selaras dengan pola perilaku yang diinginkan harus dihapuskan. Untuk memastikan pengaruh jauh ke depan dari budaya baru, organisasi dapat melakukan pelatihan secara luas dalam organisasi untuk mengomunikasikan sistem keyakinan baru, nilai-nilai inti, dan pola perilaku yang diinginkan. Program orientasi dapat pula dilakukan untuk rekrutmen baru maupun staf yang ada untuk membantu mereka memodifikasi pola pikirnya pada pola perilaku yang diinginkan di tempat kerja.

Organisasi harus mengkapitalisasi setiap saluran komunikasi mungkin untuk dipublikasikan secara luas dan mengkomunikasikan budaya organisasi baru. *Newsletters*, *e-mail*, rapat, dan kegiatan bersama merupakan saluran yang berguna untuk mempromosikan dan memperkuat budaya baru dalam organisasi.

Cara baru lain yang sangat efektif memulai proses budaya perubahan dalam organisasi adalah melalui proses rekrutmen. Calon yang potensial diseleksi tentang nilai-nilai yang benar dan pola perilaku yang cocok dengan budaya yang diinginkan. Calon diwawancara melalui

dan diseleksi atas dasar memiliki nilai, berpikir, dan pola perilaku kondusif pada budaya yang diinginkan.

Beberapa organisasi juga melakukan reorganisasi tenaga kerja. Orang dengan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku yang konsisten dengan budaya organisasi ditempatkan sebagai penanggung jawab, sedangkan lainnya dikesampingkan. Oleh karena itu, pemimpin baru akan mengembangkan orang dan menanamkan praktik budaya baru dalam organisasi. Tipe restrukturisasi tenaga kerja dengan menggoyang seluruh isinya, sering diperlukan untuk mengubah budaya adalah sudah sangat tua, birokrasi dan organisasi kuno dalam situasi krisis. Sering tuntutan kompetisi dan lingkungan yang berubah cepat memaksakan tipe pendekatan yang harus dilakukan untuk berubah cepat dan efektif untuk memungkinkan organisasi bertahan.

Perubahan budaya memerlukan *monitoring* secara tetap dan penyesuaian pendekatan untuk mencapai hasil yang efektif. Persoalan pokok perubahan yang efektif adalah bagaimana organisasi mengimplementasikan sistem penghargaan kinerja mengenal, mendorong, dan memperkuat praktik budaya yang diinginkan.

#### **4. *Sustaining The New Culture* (Melanjutkan Budaya Baru)**

Melanjutkan budaya baru memerlukan perbaikan usaha terus-menerus dalam mempengaruhi dan memperkuat perilaku aktual di tempat kerja atas dasar harian. Keberlanjutan budaya baru terletak dalam nilai dan pentingnya tempat pemimpin dalam memelihara konsistensi praktik yang diinginkan dalam aktivitas dan tugas sehari-hari di tempat kerja.

Oleh karena itu, aliran gagasan dan saran yang konstan untuk mempromosikan dan memperkuat budaya baru diperlukan untuk orang menginternalisasikan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku baru. Hubungan yang konstan antara kinerja positif dan hasil pada budaya baru juga memberikan kredibilitas lebih besar. Sekali orang melihat manfaat budaya baru tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu yang ingin melanjutkan praktik tersebut.

Namun, organisasi yang menjalankan perubahan budaya organisasi mungkin menghadapi staf yang tidak bahagia dan tidak puas. Hal ini merupakan gejala dari kebutuhan intrinsik yang tidak terpenuhi. Kebutuhan tersebut mungkin merupakan keinginan akan pengakuan dan apresiasi atau perasaan penting, menjadi bagian dan kejujuran. Mungkin juga merupakan kebutuhan merasakan kesenangan atas prestasi, kebanggaan atas keterlibatan atau kesenangan atas *sharing*.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang diinginkan dan budaya organisasi yang produktif manajemen puncak, pemimpin, manajer, dan staf harus bekerja secara harmonis untuk mencapai kerja sama saling menguntungkan.

Mereka juga harus memastikan tercapainya praktik semacam ini di tempat kerja: (a) orang menjadi jelas tentang arah yang dihadapi organisasi, (b) orang terlibat dan pandangan atau masukan mereka diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan, (c) tempat kerja bersahabat dan berarti orang menikmati untuk datang bekerja, (d) komunikasi jelas, pada waktunya dan relevan, (e) orang mendapatkan sumber daya dan mendukung keperluan mereka untuk melakukan pekerjaan, (f) orang dihargai, dikenal, dan terapresiasi untuk melakukan pekerjaan yang baik, (g) orang dijaga tetap memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di dalam organisasi, (h) orang dijaga akuntabel atas pekerjaan mereka dan mereka mengaku sepenuhnya pada setiap masalah yang mungkin timbul, (i) usaha individu dan tim dihargai dan dikenal secara jujur, (j) terdapat peluang untuk belajar dan kemajuan karier, (k) terdapat spirit antusiasme dan merasa menjadi bagian, (l) mengasuh orang adalah praktik dalam sebuah organisasi, dan (m) menguasai pelajaran perubahan budaya organisasi.

## **G. Hambatan Proses Perubahan Budaya**

Meski sebagai manusia kita sadar bahwa perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, namun ketika perubahan itu menimpa diri kita belum tentu kita mau menerimanya dengan sukarela. Ada beberapa bentuk hambatan terhadap perubahan budaya yaitu :

1. *Culture of denial* (Peningkaran); Munculnya persepsi tentang peningkaran komitmen perusahaan kepada karyawan untuk tetap mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif
2. *Culture of fear* (Ketakutan); Munculnya kekhawatiran, stres, depresi dan takut terhadap dampak perubahan yang akan terjadi
3. *Culture of cynicism* (Sinisme); Munculnya persepsi bahwa perubahan budaya hanya rekayasa sebagian orang dan tidak sungguh-sungguh serta hanya untuk kepentingan sebagian pihak saja
4. *Culture of self-interest* (Mementingkan diri sendiri); Munculnya sikap dan perilaku mementingkan diri sendiri dengan mencari peluang di luar perusahaan.
5. *Culture of distrust* (Ketidakpercayaan); Munculnya perasaan saling curiga terhadap sesama mitra kerja (horizontal) dan kepada eksekutif (vertical)
6. *Culture of anomie* (Ketidakstabilan social); Munculnya perubahan sosial akibat perubahan gaya kepemimpinan, sikap, pola pikir dan perilaku yang lama.

Di samping bentuk-bentuk hambatan tersebut diatas, perubahan budaya juga dapat menimbulkan munculnya sub budaya yang terselubung (*The rise of underground subculture*). Hal ini disebabkan ada sebagian orang yang setengah hati menerima budaya baru, sehingga tidak jarang mereka mengadopsi budaya baru sambil tetap mengidentifikasi dirinya dengan simbol, nilai dan ritual budaya lama.

## **H. Pendukung dan Penolak Perubahan Budaya**

Meskipun dalam perubahan budaya terdapat hambatan (*resistance*) yang merupakan bentuk negatif dari perubahan, tetapi tidak jarang juga ada reaksi positif dalam perubahan budaya. Bentuk-bentuk reaksi tersebut antara lain :

1. *Active acceptance* yaitu karyawan menerima apa adanya perubahan budaya
2. *Selective reinvention* yaitu karyawan mencoba mendaur ulang beberapa elemen budaya lama seolah-olah menjadi budaya baru



3. *Reinvention* yaitu secara umum karyawan enggan melakukan perubahan
4. *General acceptance* yaitu karyawan mau menerima perubahan meski tidak sepenuhnya. Ada beberapa yang ditolak dengan asumsi budaya lama lebih cocok
5. *Dissonance* yaitu karyawan mengalami keraguan antara menerima dan menolak perubahan
6. *General rejection* yaitu secara umum karyawan menolak perubahan meski perubahan masih diterima dengan alasan budaya lama tidak lagi kondusif
7. *Reinterpretation* yaitu secara umum karyawan mencoba menginterpretasikan perubahan dan menyesuaikan diri
8. *Selective reinterpretation* yaitu karyawan menginterpretasikan kembali beberapa komponen budaya dan menolak sebagian yang lain
9. *Active rejection* yaitu karyawan serta merta menolak perubahan budaya

## **I. Penutup**

### **1. Ringkasan**

Budaya organisasi juga bisa bersifat dinamis. Apalagi dalam lingkungan yang sangat terbuka seperti sekarang ini. Dengan demikian perubahan organisasi merupakan sebuah keniscayaan. Tujuan dari pengelolaan budaya organisasi adalah untuk memungkinkan sebuah perusahaan agar mengadaptasi perubahan-perubahan lingkungan dan untuk berkoordinasi, serta menyatukan operasi-operasi internalnya. Budaya tersebut selalu dimodifikasi sejalan dengan perubahan-perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan mengubah beberapa budaya organisasi atau perusahaan menjadi usang dan bahkan tidak dapat digunakan lagi. Elemen-elemen budaya yang baru harus ditambahkan dan yang lama dibuang dengan tujuan agar organisasi tersebut dapat mempertahankan kesuksesannya.

Perubahan budaya umumnya diawali dengan adanya krisis organisasi (*vicious circle*) yakni ketika organisasi berusaha mengatasi

situasi kritis baik yang berasal dari dalam organisasi maupun dari luar lingkungan organisasi. Perubahan budaya juga dapat menimbulkan munculnya sub budaya yang terselubung (*The rise of underground subculture*). Hal ini disebabkan ada sebagian orang yang setengah hati menerima budaya baru, sehingga tidak jarang mereka mengadopsi budaya baru sambil tetap mengidentifikasi dirinya dengan simbol, nilai dan ritual budaya lama.

## 2. Latihan Soal

- 1) Jelaskan alasan perubahan budaya dirasa perlu bagi organisasi!
- 2) Kapan budaya organisasi harus berubah? Jelaskan alasannya!
- 3) Bagaimana model perubahan budaya organisasi?
- 4) Sebutkan dan jelaskan proses perubahan budaya organisasi?
- 5) Bagaimana sikap perusahaan dalam menghadapi penolakan dari karyawan terhadap perubahan budaya organisasi?

# BAB VIII

## KOMPETENSI DALAM BUDAYA ORGANISASI

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian kompetensi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang peranan budaya dan kompetensi*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kompetensi mendukung keberhasilan organisasi*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kompetensi perilaku*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kompetensi menganalisis dan mengubah budaya*



### Pendahuluan

Organisasi adalah tempat bekerja yang dinamis dan vital dimana orang akan menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang dan mengambil tanggung jawab untuk keberhasilan sendiri. Dalam sebuah organisasi visioner, pekerja didorong dan didukung untuk bekerja pada potensi tertinggi dan berhasil untuk melakukannya. Manajer dalam organisasi selain menjamin dengan memberi contoh juga harus menjadi sebagai motivator yang unggul dan pengembang orang, mampu memberi umpan balik konstruktif terhadap bawahan dan memberi coaching untuk memperbaiki kinerja dari mereka. Manajer membantu pekerja menyelaraskan dirinya dengan inisiatif dan tujuan organisasi, serta membangun komitmen organisasi melalui metode

kreatif dan secara berkelanjutan dapat berubah. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kesepakatan bersama dalam organisasi yang kuat pula. Kultur organisasi harus dipahami antar anggota organisasi agar lebih lama dari keberadaan siapapun di dalam organisasi tersebut.

Pada BAB VIII ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian kompetensi, peranan budaya dan kompetensi, kompetensi mendukung keberhasilan organisasi, kompetensi perilaku serta kompetensi menganalisis dan mengubah budaya. Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian kompetensi, peranan budaya dan kompetensi, kompetensi mendukung keberhasilan organisasi, kompetensi perilaku serta kompetensi menganalisis dan mengubah budaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## A. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Michael (2014) Competence menggambarkan apa yang dibutuhkan seseorang agar ia mampu melaksanakan apa yang dibutuhkan seseorang agar ia mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hal ini memberikan perhatian pada akibat(effect) dari pada usaha (effort) dan pada output (keluaran) dari pada organisasi.

Pengertian kompetensi berasal dari bahasa Inggris (*Competence*) yang artinya, adalah “Kemampuan atau kecakapan”. Kompetensi (*competency*) berarti kemampuan seorang pendidik mengaplikasikan dan memanfaatkan situasi belajar mengajar dengan menggunakan prinsip-prinsip dan teknik penyajian bahan pelajaran yang telah disiapkan secara matang, sehingga dapat diserap peserta didik dengan mudah. Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru yang sebenarnya. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dari perbuatan secara profesional dalam menjalankan fungsi sebagai guru. Menurut Sardiman (2019:174) istilah kompetensi digunakan dalam dua konteks, yaitu sebagai indikator keterampilan atau perbuatan yang dapat diobservasi, dan sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif dan afektif dengan tahapan pelaksanaannya. Dengan demikian, kompetensi diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

## **B. Peranan Budaya dan Kompetensi**

Setiap manajer pasti menginginkan keberhasilan organisasi, tetapi untuk mencapainya banyak masalah yang harus dihadapi. Pertanyaan yang muncul dalam pikiran manajer lain adalah mengapa bawahnya tidak termotivasi dan selalu membuat kesalahan yang sama dan mengapa mereka tidak pernah berpikir untuk bagaimana melakukan sebuah pekerjaan yang baik.

Organisasi adalah tempat bekerja yang dinamis dan vital dimana orang akan menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang dan

mengambil tanggung jawab untuk keberhasilan sendiri. Dalam sebuah organisasi visioner, pekerja didorong dan didukung untuk bekerja pada potensi tertinggi dan berhasil untuk melakukannya.

Manajer dalam organisasi selain menjamin dengan memberi contoh juga harus menjadi sebagai motivator yang unggul dan pengembang orang, mampu memberi umpan balik konstruktif terhadap bawahannya dan memberi coaching untuk memperbaiki kinerja dari mereka. Manajer membantu pekerja menyelaraskan dirinya dengan inisiatif dan tujuan organisasi, serta membangun komitmen organisasi melalui metode kreatif dan secara berkelanjutan dapat berubah.

Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kesepakatan bersama dalam organisasi yang kuat pula. Kultur organisasi harus dipahami antar anggota organisasi agar lebih lama dari keberadaan siapapun di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai ataupun pedoman dalam sebuah perusahaan memiliki banyak pengertian secara luas, meskipun demikian budaya organisasi yang diterapkan oleh semua perusahaan hanya memiliki satu tujuan yaitu pencapaian terhadap target perusahaan. Pasaribu, (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Khair dkk, (2016) pada umumnya budaya perusahaan menjelaskan keberadaan sesuatu yang khas serta bagaimana semua hal dikerjakan dalam perusahaan. Budaya perusahaan adalah setiap aspek virtual yang ada dalam perusahaan yang mempengaruhi cara pengambilan keputusan, hal-hal apa yang diputuskan, keberadaan struktur, sistem-sistem bagaimana proses bisnis didesain dan dijalankan, serta sikap dan perilaku para pimpinan dan karyawan. Menurut beberapa pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa

budaya organisasi menekankan pada sifat dan sikap pegawai dalam bekerja, nilai-nilai dan kesempatan terhadap rencana strategis organisasi. Nilai-nilai ini beragam tergantung pandangan dari masing-masing, seperti kepribadian yang membentuk manusia. Dari berbagai definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan yang dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pendapat lain juga dikemukakan Robbins (2015:355), Kompetensi berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan berdasarkan pengalaman, dan keahlian. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang. Kompetensi itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara sumber daya manusia yang mampu dan mau mengerjakan tugas dan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dan sumber daya manusia sudah tidak bisa lagi diharapkan produktivitasnya.

Menurut para pakar Manajemen SDM, *competence* (jamak. *competences*) dan *competency* (jamaknya *competencies*) mempunyai makna yang berbeda. *Competence* mengacu pada pekerjaan sedangkan *competency* mengacu pada orang; *competence* memusatkan perhatian pada tugas dan hasil yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, sedangkan *competency* memusatkan pada identifikasi karakteristik kompetensi dalam arti *competency*, meskipun dalam kenyataannya kedua istilah tersebut ada keterkaitan mengingat dalam konteks kehidupan perusahaan seperti perusahaan-perusahaan hal tersebut mempunyai peranan yang penting dalam manajemen suatu perusahaan. Banyak pakar Manajemen SDM yang memberikan konsep mengenai kompetensi dengan ungkapan dan bahasa yang berbeda namun makna yang hampir sama, yaitu bahwa kompetensi adalah karakteristik utama dan individu untuk menghasilkan kinerja superior dalam melakukan pekerjaan. Selanjutnya akan dikemukakan pengertian kompetensi menurut

pendapat para ahli sebagai berikut: *Competency is an underlying characteristic of a person which results in effective in a job. An underlying characteristic of a person in that it may motivate a trait, a skill, an aspect of one's self-image, social role, or a body of knowledge which he or she uses.* Dari beberapa pengertian di atas, tampak bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari perilaku seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (kinerja), baik itu pengetahuan, keterampilan, sikap ataupun motivasi, yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang. Kompetensi seseorang pada dasarnya merupakan gabungan dari berbagai faktor yang berinteraksi yang membentuk suatu kinerja. Oleh karena itu, kompetensi merupakan hal yang amat penting karena akan menentukan kinerja seseorang, Hal ini berarti bahwa upaya untuk menjadikan kompetensi sebagai dasar rekrutmen dan pengembangan menjadi suatu keharusan, apalagi dalam konteks perubahan yang terjadi dewasa ini.

### C. Kompetensi Mendukung Keberhasilan Organisasi

Terdapat tiga hal yang dapat menjadi patokan untuk terbentuknya dasar bagi keberhasilan organisasi, yaitu (Michael Zwell, 2015 : 9):

1. Kompetensi kepemimpinan
2. Kompetensi pekerja
3. Tingkatan dimana budaya korporasi memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh empat faktor di dalam budaya organisasi yaitu keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptasi (*adaptation*), Misi (*mission*).

#### **Keterlibatan (*involvement*)**

Keterlibatan adalah suatu perlakuan yang membuat staf merasa diikutsertakan dalam kegiatan organisasi sehingga membuat staf bertanggung jawab tentang tindakan yang dilakukannya. Keterlibatan (*involvement*) adalah kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Keterlibatan tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang



menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan. Keterlibatan terdiri dari tiga indikator yaitu pemberdayaan (*Empowerment*), kerja tim (*Team Orientation*) dan kemampuan berkembang (*Capability Development*).

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah proses yang memungkinkan staf untuk memiliki input dan kontrol atas pekerjaan mereka, serta kemampuan untuk secara terbuka berbagi saran dan ide mengenai pekerjaan mereka. Pemberdayaan akan membuat staf memiliki kekuasaan untuk mampu membuat pilihan dan berpartisipasi pada tingkat yang lebih bertanggung jawab yang pada akhirnya akan menimbulkan perasaan bahagia pada diri staf tersebut serta mengakibatkan staf akan berpikiran positif terhadap lingkungannya.

Kerja tim (*Team Orientation*) menunjukkan efektifnya kerja secara tim dalam memberikan kontribusi pada organisasi yang mana proses di dalam kerja tim merupakan usaha untuk memecahkan suatu masalah dan meningkatkan inovasi anggotanya. Kemampuan berkembang (*Capability Development*) adalah kemampuan suatu organisasi untuk meningkatkan kemampuan stafnya sehingga mampu berkompetisi dan mencapai tujuan organisasi.

### **Konsistensi (*consistency*)**

Konsistensi (*consistency*) merupakan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Konsistensi menekankan pada sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi. Adanya konsistensi dalam suatu organisasi ditandai oleh staf merasa terikat; ada nilai-nilai kunci; kejelasan tentang tindakan yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan. Konsistensi di dalam organisasi merupakan dimensi yang menjaga kekuatan dan stabilitas di dalam organisasi. Denison dan Mirsha menyatakan bahwa konsistensi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu nilai inti (*core value*), kesepakatan (*Agreement*), koordinasi dan integrasi (*coordination and Integration*).

a. Nilai inti (*core value*)

Nilai inti (*core value*) adalah pedoman atau kepercayaan permanen mengenai sesuatu tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku staf dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Kesepakatan (*agreement*)

Kesepakatan (*Agreement*) adalah suatu proses ketika staf di dalam organisasi dapat mencapai kesamaan pendapat tentang masalah-masalah yang terjadi atau suatu hal yang mendasari dan mampu menyelesaikan perbedaan pendapat yang terjadi di dalam organisasi.

c. Koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*)

Koordinasi dan integrasi (*coordination and Integration*) adalah berbagai fungsi serta unit di dalam organisasi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi tanpa mengganggu hak masing-masing. Koordinasi dan integrasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan pelayanan yang diberikan kepada publik.

### **Adaptasi (*Adaptability*)**

Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Adaptasi merupakan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Denison dan Mirsha dalam Casida (2015) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu perubahan (*Creating Change*), berfokus pada pasien (*Customer Focus*) dan keadaan organisasi (*Organizational Learning*).

a. Perubahan (*creating change*)

Perubahan (*creating change*) adalah kemampuan organisasi untuk melakukan pembaharuan, mampu mengikuti perkembangan dan bereaksi dengan cepat terhadap tren serta mengantisipasi dampak dari pembaharuan tersebut.

b. Berfokus pada pelanggan (*customer focus*)

Berfokus pada pasien (*customer focus*) adalah kemampuan organisasi untuk mampu memberikan perhatian pada kepuasan pelanggan.

c. Keadaan organisasi (*organizational learning*)

Keadaan organisasi (*organizational learning*) adalah proses yang mendukung organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan, serta mampu bertumbuh ke arah yang lebih baik melalui penciptaan dan pengaplikasian hal-hal baru seperti knowledge, kemampuan dan kompetensi sekaligus mampu mentransformasikannya kepada anggota lainnya. Keadaan organisasi merupakan kemampuan organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasi dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi, memperoleh pengetahuan dan meningkatkan pengetahuan.

### **Misi (*Mission*)**

Misi merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Sesuai dengan penelitian Denison (2016) yang menunjukkan bahwa organisasi yang kurang dalam menerapkan misi akan mengakibatkan staf tidak mengerti hasil yang akan dicapai dan tujuan jangka panjang yang ditetapkan menjadi tidak jelas.

Denison dan Mirsha menyatakan bahwa kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu strategi yang terarah dan tetap (*Strategic Direction and Intent*), Tujuan dan objektivitas (*Goals and Objective*), Visi (*Vision*).

a. Strategi yang terarah dan tetap (*strategic direction and intent*)

Strategi yang terarah dan tetap (*strategic direction and intent*) merupakan rencana yang jelas mengenai tujuan organisasi dan membuat anggota organisasi memahami kontribusi dan fungsi mereka di dalam organisasi. Manajer tingkat pertama yang

secara umum lebih dilibatkan dalam penetapan strategi. Strategi merupakan elemen penting yang memberikan penjelasan mengenai cara-cara untuk melaksanakan suatu tindakan

b. Tujuan dan objektivitas (*goals and objectivity*)

Tujuan dan objektivitas (*goals and objectivity*) merupakan merupakan hasil yang diinginkan melalui usaha yang terarah dapat diukur, ambisius namun tetap realistis. Tujuan dan objektivitas merupakan kumpulan sasaran yang dikaitkan dengan misi, visi, serta strategi dan mampu memberikan arahan yang jelas bagi staf untuk bertindak.

c. Visi (*vision*)

Visi (*vision*) merupakan pandangan bersama mengenai tujuan yang akan dicapai yang terdiri dari nilai-nilai dan pemikiran bersama yang mampu memberikan arahan bagi anggota organisasi. Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan “apa yang diinginkan” dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Orang mempunyai kebutuhan emosional, harapan, dan perasaan. Mereka ingin merasa diperhatikan dan mereka mempunyai motivasi. Mereka tidak akan membantu kita berhasil dalam mencapai tujuan organisasi atau tujuan pribadi kita, kecuali keinginan dan kebutuhan mereka sendiri dipuaskan dalam proses (Michael Zwell, 2018 : 11).

Resesi dan re-engineering mengubah keyakinan fundamental orang tentang apa yang seharusnya didapat atau diharapkan dari pemberi kerja mereka. Tekanan ekonomi pasar memaksa pemberi kerja menjadi lebih sadar biaya. Budaya yang berhasil mempunyai beberapa karakteristik (Michael Zwell, 2013 : 12):

1. Budaya yang sukses membantu pengembangan pekerja dan mendorong pekerja untuk secara maksimal memberi dampak pada organisasi.
2. Budaya menyediakan jalan pada pekerja yang sangat kompeten untuk melatih bakatnya dan memberi dampak pada organisasi.
3. Budaya menciptakan lingkungan kerja dimana pekerja terikat, tertantang dan termotivasi.
4. Sistem budaya tentang kompensasi dan rekognisi memberi reward pekerja atas kinerjanya dan kontribusinya bagi keberhasilan organisasi.

Situasi saat ini menunjukkan bahwa hanya sedikit organisasi berusaha memaksimalkan keberhasilan dan produktivitas. Hal tersebut terjadi karena:

1. Kebanyakan manajer adalah pemikir strategis yang lemah.
2. Manajer secara khas adalah motivator yang buruk
3. Kebanyakan manajer adalah pengembang orang yang buruk.
4. Kebanyakan manajer tidak mempunyai visi yang cukup luas atas pekerjaannya sebagai manajer.

Suatu organisasi dapat mempunyai Chief Executive Officer dengan komitmen organisasi berorientasi pada hasil dan menerapkan sistem manajemen kinerja untuk mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada perilaku yang sejalan dengan visi organisasi. Untuk menunjang langkah tersebut dilakukan penyebaran pesan diseluruh organisasi bahwa tidak ada pekerjaan yang aman kecuali pekerja mengamankan pekerjaan dengan kinerja yang kuat. Setiap budaya mempunyai orang yang loyal, orang yang menikmati manfaat dalam budaya sekarang yang akan hilang, kecuali mereka berubah apabila budaya berubah.

Budaya Perubahan budaya untuk berhasil memerlukan beberapa elemen strategi sebagai berikut:

1. Visi jelas dari budaya yang kita harapkan
2. Pernyataan tentang misi organisasi
3. Serangkaian nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mendasari dan mendukung budaya yang diharapkan.
4. Bahasa dan kerangka kerja yang berhubungan dimana membantu perubahan cara orang berpikir dan bertindak.
5. Analisis mendalam dari budaya kita sekarang untuk mengidentifikasi elemen dukungan dan hal-hal yang akan menyabot usaha perubahan.
6. Serangkaian tujuan perubahan dalam keyakinan, perilaku dan sistem yang diperlukan untuk menciptakan budaya yang kita harapkan.
7. Sebuah rencana dengan inisiatif, taktik, langkah tindak dan batas waktu, yang maksudnya adalah menciptakan jalan secara detail untuk menuntun kita dari budaya kita sekarang ke budaya yang diharapkan.
8. Sistem untuk mengukur, memonitor dan memperbaiki progress untuk menunjuk pada pencapaian budaya.

Berikut ini adalah tipe SDM yang menjadi kunci penentu keberhasilan organisasi:

1. Generator

Tipe SDM pertama yang sangat penting bagi organisasi adalah tipe generator atau penggerak. SDM dengan tipe generator adalah orang-orang yang tertarik pada masalah dan tantangan baru, dan suka melihat dunia dari perspektif yang berbeda.

Mereka suka berpikir dengan cara yang berbeda dan mengidentifikasi pilihan baru yang kreatif. Generator menikmati ambiguitas dan suka membiarkan semua opsi mereka terbuka.

## 2. Konseptualis

Tipe orang-orang konseptualis memiliki preferensi untuk pemikiran yang abstrak dan penciptaan wawasan baru. Namun, mereka juga suka mendefinisikan masalah dan mengembangkan pemahaman yang jelas tentang situasi atau masalah yang ingin mereka selesaikan.

Mereka sangat peka dan menghargai ide-ide baru, namun kurang begitu peduli untuk bergerak langsung ke tindakan. Jadi, mereka jelas butuh SDM atau pihak lain yang mendorong wacana menjadi tindakan.

## 3. Pengoptimal

Pengoptimal atau optimiser adalah orang-orang ini tidak menyukai ambiguitas dan memiliki preferensi untuk berpikir analitis dan menemukan solusi praktis untuk masalah yang didefinisikan dengan baik oleh konseptualis. Hal ini adalah preferensi mereka untuk menemukan beberapa faktor kritis yang menyebabkan masalah atau membutuhkan perhatian.

Mereka evaluatif dengan pemikiran mereka daripada para divergen, dan melihat sedikit nilai dalam “bermimpi”. Mereka adalah salah satu SDM kunci penentu keberhasilan organisasi atau perusahaan.

## 4. Pelaksana

Orang-orang dengan tipe pelaksana memiliki preferensi untuk bertindak dan merasa bahwa pemahaman tidak diperlukan. Mereka beradaptasi dengan baik terhadap keadaan yang berubah, dan antusias tetapi tidak sabar dengan kemampuan untuk melibatkan orang lain.

Namun, mereka tidak menyukai sikap apatis. Mereka lebih sigap dalam bertindak dan cenderung positif dalam bekerja secara teknis.

### **SIMPLEX untuk memecahkan masalah**

Simplex adalah pendekatan riset operasi yang digunakan untuk memecahkan masalah-masalah dalam organisasi atau perusahaan. Tahapan simplex untuk memecahkan masalah adalah sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu langkah awal yang dilakukan, di mana manajer mengenali dan mempelajari masalah-masalah yang ada dalam organisasi atau sistem

2. Definisi Masalah, yaitu bagaimana masalah yang muncul tadi dapat dijabarkan dan ditegaskan secara singkat dan jelas. Definisi masalah harus meliputi batasan-batasan masalah dan tingkatan di mana masalah tersebut menyangkut unit organisasi lainnya.
3. Konstruksi / konseptualisasi model, yaitu bagaimana suatu masalah yang telah teridentifikasi tadi harus dibuatkan suatu model konseptual, yang di dalam sains manajemen merupakan bentuk penyajian yang ringkas dari situasi masalah yang sedang berjalan. Penyajian dari model ini bisa berupa grafik dan diagram yang biasanya mencakup suatu paket hubungan matematis, namun tidak selalu.
4. Solusi, yaitu setelah model matematik disusun maka permasalahan yang dihadapi tadi dapat diselesaikan dengan teknik-teknik yang terdapat dalam ilmu manajemen.
5. Implementasi, merupakan hal yang menjadi tujuan akhir dari penyelesaian masalah, di mana teknik dari manajemen sains tadi memberikan jawaban pemecahan masalah, dan selanjutnya dapat diinformasikan kepada manajer untuk membantu pembuatan keputusan. Dalam mengambil keputusan, manajer tidak harus terpaku pada pemecahan tadi saja, tetapi bisa menggunakan pertimbangan lebih lanjut.

### **SIMPLEX untuk solusi kreatif**

Simpleks untuk solusi kreatif adalah proses pemecahan masalah kreatif yang digunakan untuk mengidentifikasi solusi dari masalah yang kompleks. Banyak dari masalah yang kita temui dalam kehidupan berorganisasi (perusahaan) adalah masalah atau situasi yang tidak jelas. Artinya, situasi tersebut ambigu, tidak terstruktur, dan tidak memiliki solusi yang jelas.



Proses Simplex memberikan pendekatan sistematis untuk pemecahan masalah yang mendorong inovasi dan kreativitas melalui pemikiran kritis. Simplex dilakukan melalui 8 langkah mulai dari menemukan masalah hingga bertindak.

1. Menemukan Masalah
2. Pencarian Fakta
3. Definisi Masalah
4. Menemukan Ide
5. Evaluasi dan Seleksi
6. Perencanaan Tindakan
7. Mendapatkan Penerimaan
8. Tindakan

Dengan menggunakan kerangka SIMPLEX beberapa tipe SDM ini berperan penting dalam kunci penentu keberhasilan sebuah organisasi dengan porsinya masing-masing:

- Generator paling baik terlibat dalam dua tahap pertama dari proses SIMPLEX.
- Konseptualis sangat tepat ditempatkan untuk terlibat dalam tahap ketiga dan keempat dari proses SIMPLEX.
- Pengoptimal paling pas terlibat dalam tahap kelima dan keenam dari proses SIMPLEX.
- Pelaksana seharusnya terlibat dalam dua tahap terakhir dari proses SIMPLEX.

#### **D. Kompetensi Perilaku**

Dalam sebuah organisasi, menurut Miftah Thoha bahwa kinerja atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor lingkungan individu dan faktor organisasi. Faktor individu meliputi: kemampuan, kebutuhan dan kepercayaan, pengalaman, penghargaan, dan sebagainya. Adapun faktor lingkungan organisasi meliputi tugas tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pengendalian, kepemimpinan, dan sebagainya.

Dalam menghadapi era globalisasi ini, organisasi perlu meningkatkan kinerjanya agar mampu bersaing dalam banyak konteks, yang bermakna bahwa kapasitas untuk 'berubah' dari sebuah organisasi penting sekali. Organisasi yang harus berubah adalah organisasi yang menggabungkan pembelajaran dalam tempat kerjanya. Upayanya berupa kualitas adaptasi dan aspek fundamental dimana individu harus melihat ke dalam perubahan suatu paradigma. Dalam konteks ini individu haruslah merubah sikap atau dengan kata lain menyesuaikan perkembangan zaman karena individu dianggap sebagai penentu maju mundurnya suatu organisasi. Dikarenakan individu adalah segalanya bagi perkembangan organisasi, mungkin bisa dikatakan bahwa organisasi tanpa individu adalah suatu kebohongan belaka atau tak mungkin. Dari hal ini maka kita lihat mengenai sebagian sifat dan pemikiran individu yang harus dimiliki demi terwujudnya suatu organisasi yang baik. Walaupun tanpa meniadakan komponen-komponen lain seperti teknologi.

Pembangunan manusia seutuhnya merupakan cita - cita bangsa. Sumber Daya manusia (SDM) adalah sebagai modal dasar pembangunan yang terdiri atas dimensi kuantitatif yaitu jumlah dan struktur penduduk, serta dimensi kualitatif yaitu mutu hidup penduduk. Selain itu Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci keberhasilan dalam menyelenggarakan suatu pembangunan guna memperlancar pencapaian sasaran pembangunan nasional antara lain kualitas manusia dan masyarakat Indonesia serta disiplin nasional yang merupakan perwujudan kepatuhan kepada hukum Negara dan norma- norma yang berlaku dalam masyarakat. Negara dikatakan maju antara lain bila semakin tinggi tingkat perusahaan masyarakat, semakin tinggi tingkat kesehatan penduduk seperti misalnya tercermin dalam tingginya usia harapan hidup, serta semakin tinggi pendapatan penduduk dan semakin merata pendistribusiannya.

Hal ini saling berkaitan, semakin tinggi tingkat pendapatan suatu keluarga, semakin mampu pula keluarga tersebut meningkatkan perusahaan anggota keluarganya serta menjaga kesehatannya. Disamping itu, dengan semakin tingginya tingkat perusahaan dan

kesehatan, semakin tinggi pula produktivitas dan kemampuan untuk meningkatkan pendapatan. Selanjutnya bangsa dikatakan mandiri apabila bangsa tersebut mampu mewujudkan masyarakat yang berkehidupan layak, sejajar dan sederajat dengan bangsa lain dengan kekuatan sendiri. dengan terpenuhinya beberapa persyaratan antara lain meningkatnya Sumber daya manusia yang terlihat semakin banyak tenaga profesional yang mampu memenuhi tuntutan kebutuhan dan kemajuan pembangunannya. Dengan demikian betapa pentingnya kualitas sumber daya manusia, baik secara tenaga penggerak atau pelaku pembangunan maupun sebagai tujuan dan sasaran pembangunan nasional. Sumber Daya Manusia sebagai inti pembangunan merupakan salah satu input (faktor) yang menentukan keberhasilan pembangunan, maupun sebagai output atau yang ingin dihasilkan dari proses pembangunan nasional pada dasarnya peningkatan mutu pendidikan sudah sejak lama dibicarakan oleh para pelaku pembangunan di bidang perusahaan, tetapi realitas dan bukti empirik yang kita lihat di lapangan telah menunjukkan bahwa mutu perusahaan di Indonesia masih dikatakan rendah.

Karena itu dapat dikatakan bahwa sampai saat ini titik berat pembangunan perusahaan masih ditekankan pada upaya untuk peningkatan mutu. Konsekuensi logis dari upaya peningkatan mutu perusahaan adalah perlunya peningkatan kualitas secara keseluruhan komponen sistem perusahaan, baik yang berupa sumber daya manusia maupun berupa sumber daya material. Dalam upaya peningkatan mutu perusahaan, komponen perusahaan yang berupa sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu para pimpinan lembaga perusahaan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang terlibat didalamnya, bukan hanya guru, kepala sekolah dan karyawan tetapi juga para siswa, wali siswa dan masyarakat.

Karena hanya dengan kesiapan SDM-lah yang akan mampu membawa lembaga perusahaan tetap survive dan bias meningkatkan mutu perusahaan. Dengan demikian Sumber Daya Manusia sebagai komponen perusahaan yang dianggap menjadi kunci keberhasilan

perusahaan harus dibina dan dikembangkan secara kontinyu sehingga menjadi Sumber Daya Manusia yang berkualitas mampu melaksanakan fungsinya secara profesional. Karena Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan profesional merupakan kebutuhan mutlak dalam upaya peningkatan mutu perusahaan. Tetapi bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia agar manusia dapat memegang peranan utama dan optimal dalam mewujudkan perusahaan yang berkualitas, bukanlah masalah yang sederhana. Ketidak Sederhanaan ini dapat dilihat mencermati arti dari pengelolaan itu sendiri.

Memodifikasi perilaku adalah mudah apabila orang termotivasi untuk mengubah perilaku. Hal ini terutama benar dalam hubungan dengan perubahan budaya organisasi di mana diperlukan ratusan bahkan ribuan orang mengubah bagaimana cara mereka melakukan sesuatu setiap hari. Untuk mengubah budaya, kita perlu mengikat hati dan pikiran orang dalam usaha mengikat keinginan pribadinya dalam mencapai budaya kompetensi.

Michael Zwell mengelompokkan kompetensi dalam lima kategori yaitu:

1. *Task achievement* (prestasi tugas),

*Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli kepada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

2. *Relationship* (hubungan),

*Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

### 3. *Personal attribute* (atribut pribadi),

Personal attribute merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

### 4. *Managerial* (manajerial)

Managerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

### 5. *Leadership* (kepemimpinan).

Leadership merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkaitan dengan leadership meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun focus dan maksud. Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan.

## **E. Kompetensi Menganalisis dan Mengubah Budaya**

Perubahan budaya organisasi harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang. Tujuan organisasi ke depan akan lebih fokus pada pelanggan dan hasil.

Terdapat 7 langkah yang diperlukan untuk melakukan perubahan budaya yaitu (Uha, 2013): (1) mengamati beberapa kecenderungan lingkungan yang akan mempunyai dampak terbesar pada organisasi di masa depan; (2) mempertimbangkan implikasi dan kecenderungan tersebut; (3) meninjau kembali misi dan menyempurnakannya; (4) meninggalkan hierarki lama dan menciptakan struktur dan sistem

manajemen yang fleksibel dan cari yang melepaskan energi orang; (5) menantang asumsi, kebijakan, dan prosedur dan hanya menjaga yang mencerminkan masa depan yang diinginkan; (6) mengkomunikasikan beberapa pesan yang memaksa yang memobilisasi orang sekitar misi, tujuan, dan nilai; dan (7) membubarkan tanggung jawab kepemimpinan terhadap organisasi pada setiap tingkatan.

Organisasi tumbuh dan berkembang secara bertahap. Organisasi dimulai dengan penemuan dan pertumbuhan awal, dilanjutkan dengan pertengahan hidupnya, dan diakhiri dengan kedewasaan dan penurunan. Pada tahap penemuan dan pertumbuhan awal organisasi, mekanisme perubahan yang dapat dilakukan adalah (Uha, 2013): (1) perubahan incremental melalui evolusi umum dan spesifik; (2) perubahan melalui pengertian dari terapi organisasional; dan (3) perubahan melalui peningkatan kombinasi dalam budaya.

Pada tahap pertengahan perkembangan hidupnya, mekanisme perubahan budaya dilakukan dengan (Uha, 2013): (1) perubahan melalui peningkatan secara sistematis dari subculture terpilih; (2) perubahan terencana melalui proyek pengembangan organisasi dan penciptaan struktur pembelajaran paralel; dan (3) pencairan dan perubahan melalui bujukan teknologi.

Pada tahap kedewasaan dan penurunan organisasi, mekanisme perubahan budaya dilakukan dengan: (1) perubahan dengan memasukan orang dari luar (Uha, 2013); (2) pencairan melalui ledakan skandal dan mitos; (3) perubahan dilakukan dengan berbalik-kembali; (4) perubahan melalui bujukan dengan memaksa; dan (5) penghancuran dan melahirkan kembali.

Manajemen puncak atau agen perubahan budaya organisasi mempunyai banyak sekali ragam alat yang tersedia. Alat ini bergantung pada sifat masalah dan sifat budaya yang ada. Manajer yang peka terhadap budaya dianjurkan untuk memusatkan upaya perubahan awal pada upaya tersebut. Dengan upaya melakukan perubahan budaya organisasi yang telah berlaku dalam organisasi, dinamika organisasi menuntut adanya perubahan budaya (Uha, 2013).

*Culture of competence* atau budaya kompetensi adalah budaya korporasi di mana perbaikan dalam kompetensi perilaku dibantu perkembangannya, didorong, dan dihargai. Budaya oleh para ahli antropologi didefinisikan sebagai jalan hidup orang yang diteruskan dari generasi ke generasi. Termasuk didalamnya adalah bahasa, keyakinan, nilai, adat kebiasaan, perilaku, norma sosial, struktur sosial, status, pengetahuan bersama, sistem ekonomi, dan karakteristik kelompok.

Budaya adalah jalan hidup suatu organisasi yang dimanifestasikan pada dan disalurkan di seluruh tingkat organisasi dan generasi pekerja berikutnya. Dalam budaya organisasi termasuk serangkaian kepercayaan, perilaku, nilai, tujuan, teknologi, dan praktik bersama oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi dikembangkan untuk menghadapi tantangan masa lalu. Kebijaksanaan, prosedur, filosofi korporasi, adat kebiasaan, dan sebagainya adalah sebagai respons situasi dan ancaman masa lalu.

Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan tingkatan dimana pekerja mendemonstrasikan kompetensi yang menunjukkan sukses. Kompetensi, seperti inisiatif, orientasi pada hasil, ketegasan, orientasi pada pelayanan, teamwork, dan sebagainya adalah saling terjalin dan di seluruh budaya korporasi. Sebagai manajer mendapat kesulitan dalam berpikir strategis dan kualitas keputusan.

Apabila kompetensi perilaku adalah sifat dan karakteristik yang menentukan kinerja individual, budaya korporasi menentukan di mana kompetensi memanifestasikan diri di seluruh perusahaan.

Cara budaya organisasi mempengaruhi kompetensi adalah:

1. Praktek perekrutan dan seleksi mempertimbangkan pekerja mana diterima dalam organisasi dan tingkat keahlian kompetensi mereka.
2. Sistem reward mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
3. Praktek pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
4. Filosofi korporasi, misi, visi dan nilai-nilai dihubungkan dengan semua kompetensi.

5. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi pekerja tentang seberapa banyak kompetensi diharapkan dari mereka.
6. Komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan kepada pekerja tentang pentingnya kompetensi pengembangan berkelanjutan.
7. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin, secara langsung.

Untuk mengubah budaya organisasi, kita perlu menjadi ahli tentang situasi sekarang, kekuatan dan kelemahan pekerja dan organisasi kita. Kita perlu mengidentifikasi siapa kawan dan lawan, serta kekuatan dan kelemahan mereka.

Langkah dalam proses mengubah budaya organisasi dengan menggunakan kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan visi budaya korporasi yang ideal
2. Menganalisis budaya korporasi dalam bentuk kompetensi
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama
4. Mempertimbangkan konsekuensi dari kelemahan organisasi
5. Menyusun prioritas kelemahan mana yang perlu diperbaiki
6. Mengidentifikasi elemen budaya mana yang akan mendukung perubahan dan mana yang akan menolak
7. Curah gagasan kemungkinan jalan yang harus dipergunakan
8. Mempertimbangkan pengungkit yang paling kuat untuk perubahan budaya korporasi
9. Merakit rencana tindak: strategi komunikasi, langkah tindak, batas waktu dan alat untuk mengukur kemajuan
10. Implementasi rencana
11. Memonitor kemajuan
12. Memodifikasi rencana berdasar pada perubahan situasi dan kondisi

Bagaimana mengimplementasikan perubahan budaya organisasi melalui kompetensi diperlukan strategi *workability* dan *leverage*, suatu



strategi yang dapat dikerjakan dan bersifat meningkatkan, antara lain dengan menerapkan langkah sebagai berikut:

1. Aplikasi harus mudah dijual kepada pengguna.
2. Aplikasi harus memerlukan pelatihan minimal
3. Aplikasi harus mudah dipahami dan dipergunakan.
4. Orang harus mendapatkan manfaat segera.
5. Aplikasi harus memberikan manfaat lintas fungsi dan konsistensi.
6. Pengukuran harus seobjektif dan spesifik mungkin
7. Pengaruh penggunaan aplikasi harus tidak bersifat diskriminatif.
8. Aplikasi harus bersifat berkelanjutan

## **F. Penutup**

### **1. Ringkasan**

Kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kesepakatan bersama dalam organisasi yang kuat pula. Kultur organisasi harus dipahami antar anggota organisasi agar lebih lama dari keberadaan siapapun di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai ataupun pedoman dalam sebuah perusahaan memiliki banyak pengertian secara luas, meskipun demikian budaya organisasi yang diterapkan oleh semua perusahaan hanya memiliki satu tujuan yaitu pencapaian terhadap target perusahaan. Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan tingkatan dimana pekerja mendemonstrasikan kompetensi yang menunjukkan sukses. Kompetensi, seperti inisiatif, orientasi pada hasil, ketegasan, orientasi pada pelayanan, teamwork, dan sebagainya

adalah saling terjalin dan di seluruh budaya korporasi. Sebagai manajer mendapat kesulitan dalam berpikir strategis dan kualitas keputusan.

Apabila kompetensi perilaku adalah sifat dan karakteristik yang menentukan kinerja individual, budaya korporasi menentukan di mana kompetensi memanasifestasikan diri di seluruh perusahaan. Untuk mengubah budaya organisasi, kita perlu menjadi ahli tentang situasi sekarang, kekuatan dan kelemahan pekerja dan organisasi kita. Kita perlu mengidentifikasi siapa kawan dan lawan, serta kekuatan dan kelemahan mereka.

## 2. Latihan Soal

1. Bagaimana konsep kompetensi dalam perusahaan?
2. Bagaimana peranan budaya dan kompetensi dalam mendukung kinerja perusahaan?
3. Sebutkan dan jelaskan standar kompetensi yang dapat mendukung keberhasilan organisasi!
4. Bagaimana memahami kompetensi perilaku? Jelaskan!
5. Bagaimana kompetensi menganalisis dan mengubah budaya?

# BAB IX

## KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA ORGANISASI

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pemimpin menciptakan budaya organisasi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kepemimpinan dan budaya kepemimpinan antar budaya*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang budaya dan harapan pengikut*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang arti penting kepercayaan*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang peran pemimpin dalam perubahan budaya*
6. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kepemimpinan antar budaya*
7. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pemimpin pembelajar sebagai manajer budaya*
8. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kepemimpinan cerdas budaya*



### Pendahuluan

**P**eranan pemimpin sangat menentukan terutama apabila diperlukan perubahan budaya organisasi, terlebih lagi dalam perkembangan global dimana terjadi interaksi antar budaya. Karenanya pemimpin juga dituntut untuk menjadi pembelajar budaya organisasi, memiliki kemampuan mengelola budaya organisasi sesuai

dengan tingkat pertumbuhan organisasi dan strategi yang dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pada BAB IX ini terdiri dari delapan sub-bab yang menjelaskan tentang pemimpin menciptakan budaya organisasi, kepemimpinan dan budaya kepemimpinan antar budaya, budaya dan harapan pengikut, arti penting kepercayaan, peran pemimpin dalam perubahan budaya, kepemimpinan antar budaya, pemimpin pembelajar sebagai manajer budaya serta kepemimpinan cerdas budaya.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pemimpin menciptakan budaya organisasi, kepemimpinan dan budaya kepemimpinan antar budaya, budaya dan harapan pengikut, arti penting kepercayaan, peran pemimpin dalam perubahan budaya, kepemimpinan antar budaya, pemimpin pembelajar sebagai manajer budaya serta kepemimpinan cerdas budaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## **A. Pemimpin Menciptakan Budaya Organisasi**

Seorang pemimpin efektif dalam membangun budaya organisasi yang dipimpinnya harus berperan menjadi sosok dari budaya yang akan dibangunnya, pemimpin harus mampu membantu bawahan untuk menciptakan rasa memiliki jati diri bagi para pekerjanya, seorang pemimpin harus mampu mengembangkan kekuatan pribadi antara karyawan dengan institusi dimana mereka bekerja, rasa memiliki merupakan modal dasar bagi seorang pemimpin dalam mendorong karyawan untuk mencapai misi dan tujuan dari organisasi, tanpa adanya

ikatan pribadi (rasa memiliki) karyawan terhadap organisasi, seorang pemimpin akan kesulitan untuk menerjemahkan visi, misi dan tujuannya dalam memimpin organisasi. Pemimpin juga harus dapat membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial, dimana orang-orang yang ada didalam organisasi merupakan satu kesatuan sosial yang utuh dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Seorang pemimpin juga harus mampu menjadi pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Budaya sendiri berarti sebagai hasil tindakan dari manusia. Jika dihubungkan dengan organisasi maka perwujudan dari semangat atau suasana dan kepercayaan yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2015) budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai dan kepercayaan para anggota yang saling berinteraksi dengan anggota, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma perilaku. Budaya organisasi atau perusahaan bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi.

Demikian juga budaya organisasi mampu mengumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung atau menghambat perubahan. Namun diantara perbedaan setiap organisasi, budaya dalam organisasi menurut Kast dan Rosenzweig secara umum memiliki fungsi bahwa budaya untuk menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi, memudahkan terakomodirnya komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri, meningkatkan stabilitas sosial organisasi, menyediakan premises (pokok-pokok pendapat) yang diterima dan diakui dalam hal pengambilan keputusan. Bagian terpenting dalam organisasi yaitu budaya sebagai pembentuk perilaku dan sikap manusia atau bawahan. Aspek perilaku manusia ini merupakan bagian dari sisi kemanusiaan dalam organisasi sehingga pemimpin melakukan tindakan sesuai dengan aspek sifat para bawahan.

Budaya kepemimpinan bisa tumbuh dari tiga sumber:

1. Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi dari pendiri organisasi
2. Pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang
3. Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru

## **B. Kepemimpinan dan Budaya Kepemimpinan Antar Budaya**

Jerome Want (2017: 148) pada umumnya hanya terdapat tiga kategori pemimpin organisasi, yaitu:

1. Pemimpin yang selalu mengatakan *I don't know*
2. Pemimpin yang selalu mengatakan *I don't know how*
3. Pemimpin yang selalu mengatakan *I don't care*

Kesalahan dalam kepemimpinan ditunjukkan oleh adanya pemimpin yang menghancurkan perusahaan mereka sendiri, pemimpin yang tidak mau mengambil risiko dan merupakan keramahan yang telah diterima:

1. *Leaders who destroy their companies*
2. *No risk taking at the top*
3. *Benign neglect*

Adapun Victor S.L Tan mengindikasikan adanya delapan kelemahan kepemimpinan yang umum terjadi sehingga dikatakannya sebagai penyakit kepemimpinan, yaitu:

1. *Leaders who do not listen*
2. *Who do not practice what they preach*
3. *Leaders who practice favoritism*
4. *Leaders who intimidate others*
5. *Leaders who demoralize others*
6. *Leaders who fail to create direction*
7. *Leaders who do not develop their people*
8. *Leaders who are complacent*

Sebagai kebenaran adalah bahwa kecuali pemimpin mengubah dan merespons dengan cepat pada perubahan lingkungan eksternal, organisasinya pasti akan menjadi korban perubahan dan bukannya sebagai pemenang perubahan.

Menurut Jerome Want (2017: 156), prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah:

1. *Decision making*
2. *Leadership*
3. *Communication*
4. *Appreciating others*
5. *Personal Excellence*
6. *Business success*
7. *Continuous learning*
8. *Vibrant workplace*
9. *Ethics*
10. *Partnership*
11. *Passion for coffee*
12. *Planning and measuring*
13. *Shared ownership*
14. *Sustainability*
15. *World benefit*

### **C. Budaya dan Harapan Pengikut**

Gagasan dari kepemimpinan adalah menemukan siapa yang ingin bertanggung jawab, atau siapa yang percaya bahwa posisi tradisional atau hierarki membuat mereka menjadi bertanggung jawab. Kepemimpinan merupakan terminologi pengaruh, dan mempengaruhi mungkin dijalankan oleh setiap orang, dari mereka yang dalam posisi jabatan tertinggi sampai pada anggota terendah dalam organisasi.

Dalam menghadapi perbedaan kelompok budaya, seorang pemimpin perlu memahami dimensi budaya yang dihadapi: Dimensi budaya dapat dilihat dari sifatnya, yaitu:

1. *Individualistic* atau *collectivistic*, masing-masing memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Dalam budaya individualistik, baik pemimpin maupun pengikut akan berusaha melibatkan diri dalam pengambilan keputusan untuk memaksimalkan pengaruh individual mereka dan mendapatkan hasil baik bagi mereka.
2. *Power distance*, merupakan praktik kepemimpinan otokratik yang diadopsi dan ditoleransi budaya dengan high-power distance, di mana perbedaan kekuasaan yang besar antara atasan dan bawahan diharapkan dan ditoleransi.
3. *Uncertainty avoidance*, dalam budaya dengan high uncertainty avoidance, pemimpin menstrukturkan pekerjaan bawahan, mungkin melalui birokrasi, dan membuat keputusan yang mungkin meningkatkan stabilitas, akan diharapkan berjalan baik.
4. *Masculinity* atau *femininity*, merupakan penekanan relatif pada yang secara tradisional menjadi ambisi tujuan dan prestasi pria dengan yang secara tradisional menjadi orientasi wanita untuk mengasuh dan harmoni interpersonal akan mempengaruhi persepsi pemimpin.

#### **D. Arti Penting Kepercayaan**

Kinerja suatu organisasi akan meningkat apabila terdapat sikap saling mempercayai antara sumber daya manusia dalam organisasi, baik antara pimpinan dengan bawahan maupun di antara sesama rekan sekerja. Pengertian kepercayaan atau trust adalah suatu tingkat keyakinan orang, dalam kata dan tindakan, terhadap orang lain.

Manajer yang mampu membangun tingkat kepercayaan tinggi, secara dramatis meningkatkan kemampuannya untuk memimpin, menciptakan loyalitas, melanjutkan bakat, dan memperkuat kreativitas. Sebaliknya dapat terjadi, orang berbakat luar biasa menurunkan



keberhasilan sangat besar karena mereka tidak baik dalam membangun kepercayaan.

Manfaat kepercayaan tinggi adalah:

1. Meningkatkan transfer kreativitas dan pengetahuan.
2. Meningkatkan kolaborasi internal yang menurunkan hambatan departemental.
3. Meningkatkan kemampuan merekrut dan menguasai berbagai generasi bakat.
4. Meningkatkan kapasitas orang menggerakkan generasi yang lalu dan masalah keberagaman untuk menciptakan hubungan produktif dan komunikasi.
5. Meningkatkan kompetensi pekerja untuk memperbaiki pelayanan, menerima perubahan dan mengelola konflik yang ditunjukkan melalui *emotional quotient*.
6. Meningkatkan kemitraan dengan penjual untuk menciptakan solusi yang *cost-effective outsourcing*.

Joe Healey menyatakan lebih lanjut tentang pentingnya arti kepercayaan karena:

1. Radical trust creates radical success
2. Trust is becoming a necessity.
3. Employees are more likely to quit low-trust bosses.
4. High trust spurs innovation and profits.
5. Employee partnership and collaboration
6. Cultural case for trust

Tipe kepercayaan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron mengklasifikasikan kepercayaan dalam dua tipe:

1. *Calculus-based trust*, merupakan suatu bentuk kepercayaan berdasar pada pencegahan, yaitu ketika orang percaya bahwa orang lain akan berperilaku seperti dijanjikan karena ketakutan mendapatkan hukuman apabila melakukan sebaliknya.

2. *Identification-based trust*, merupakan suatu bentuk kepercayaan didasarkan pada penerimaan terhadap kebutuhan dan keinginan orang lain.

Adapun Stephen P Robbins (2014) membagi tipe kepercayaan dalam tiga kategori:

1. *Deterrence-based trust*, merupakan kepercayaan berdasar pada ketakutan atas pembalasan apabila kepercayaan dipaksakan.
2. *Knowledge-based trust*, merupakan kepercayaan berdasarkan pada prediksui perilaku yang berasal dari sejarah interaksi.
3. *Identification-based trust*, merupakan kepercayaan berdasarkan saling pemahaman atas niat dan apresiasi masing-masing atas kebutuhan dan keinginan orang lain.

Dimensi kepercayaan Stephen P Robbins (2014) mengidentifikasi lima dimensi kepercayaan:

1. *Integrity*, integritas menunjuk pada kejujuran dan kebenaran.
2. *Competence*, kompetensi meliputi pengetahuan dan keterampilan teknis dan antarpribadi individu/
3. *Consistency*, konsistensi berhubungan dengan realibilitas, prediktabilitas, dan pertimbangan baik individu dalam menangani sesuatu.
4. *Loyalty*, keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain.
5. *Openness*, keterbukaan merupakan upaya mempercayai bahwa orang memberikan kebenaran seutuhnya sehingga diharapkan meningkatkan perasaan saling mempercayai antara dua pihak.

Membangun radical trust atau kepercayaan radikal memerlukan empat kompetensi:

1. *Character trust*, menunjukkan pada cara kita secara konsisten memungkinkan nilai nilai kita untuk mendorong pelaksanaan dan melakukan komunikasi sehingga orang lain cukup mempercayai kita untuk memberikan loyalitas.

2. *Execution trust*, berkaitan dengan apa yang kita lakukan dan dapat membuat orang lain melakukan.
3. *Communication trust*, memungkinkan orang mempercayai apa yang kita katakan dan apa yang mereka pelajari dari kita.
4. *Loyalty trust*, orang yakin bahwa kita akan melihat mereka dan kepentingan mereka. Proses Perkembangan Kepercayaan Kepercayaan berkembang dalam proses interaksi di antara dua belah pihak mencapai kepercayaan yang berbeda-beda.

Ada dua faktor yang bertanggung-jawab atas pengembangan kepercayaan, yaitu:

1. Berdasar pengalaman, banyak orang cenderung lebih mempercayai diri daripada orang lain.
2. Orang mengembangkan reputasi menjadi dapat dipercaya atau tidak dapat dipercaya.

Selanjutnya, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron menyarankan tentang bagaimana meningkatkan kepercayaan dalam hubungan kerja yaitu dengan:

1. Selalu mencapai deadline atau batas waktu.
2. Selalu mengikut apa yang dijanjikan.
3. Menggunakan waktu berbagi nilai-nilai dan tujuan pribadi. Identification-based trust memerlukan pemahaman mendalam dan apresiasi orang lain.

## **E. Peran Pemimpin dalam Perubahan Budaya**

Mengenai pengertian dari budaya sendiri, menurut (Richard L.Daft 2018: 431) dalam bukunya yang berjudul *The Leadership Experience*, mengatakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai hal yang benar. Adapun definisi norma menurut (Richard L.Daft 2018: 431), norma adalah standar bersama yang menentukan perilaku apa yang dapat diterima dan diinginkan dalam sekelompok orang.

Penting bagi kita untuk memahami budaya organisasi, karena pada dasarnya budaya organisasi dapat membantu anggota tim organisasi dalam hal mengembangkan identitas kolektif dan mengetahui bagaimana cara bekerja sama antar anggota tim lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu juga budaya organisasi dapat menentukan bagaimana suatu organisasi dalam hal memenuhi tujuan dari organisasi itu sendiri dan berhubungan dengan pihak luar organisasi.

Di dalam proses sosialisasi biasanya peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk memberikan dukungan serta koordinasi yang tepat bagi pengikutnya untuk memahami tentang budaya organisasi itu sendiri. Menurut Susanto untuk dapat mensosialisasikan budaya organisasi terdapat beberapa langkah penting yang harus dilakukan oleh pemimpin di dalam organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Langkah pertama, pemimpin organisasi harus memberikan keteladanan, terutama di dalam lingkungan yang bersifat paternalistik yang menempatkan seorang pemimpin sebagai sentral figur.
2. Langkah kedua, organisasi harus dapat adaptif terhadap subkultur yang ada yakni tidak bertentangan dengan budaya organisasi dan turut serta memperkaya main culture atau dominant culture di dalam organisasi tersebut.
3. Langkah terakhir, organisasi harus senantiasa memberikan dorongan kepada para pemimpin dan anggota tim untuk mengimplementasikan budaya organisasinya dalam setiap event penting, terutama yang bersifat ritual.

Kurt Lewin seorang psikolog sosial yang fokus pada perilaku manusia. Ia mengemukakan teori tentang model perubahan yang terencana (Cummings & Worley, 2015).

Terdapat tiga tahap untuk mencapai perubahan yaitu:

1. *Unfreezing*

Sebelum kamu memasak frozen food, kamu perlu mendinginkan terlebih dahulu. Hal ini serupa ketika akan melakukan perubahan di

organisasi. Banyak orang yang sudah nyaman dengan kondisi saat ini sehingga secara alami enggan pada perubahan.

Tahap ini bertujuan untuk menyadarkan bahwa kondisi saat ini menghambat organisasi sehingga perlu melakukan perubahan agar lebih sukses. Kunci dalam tahap ini yaitu komunikasi dengan karyawan yang transparan sehingga karyawan mengerti alasan perubahan perlu dilakukan.

Selain untuk menyadarkan karyawan, tahap ini digunakan untuk menyiapkan karyawan agar terbuka dan siap terhadap perubahan. Karyawan perlu dimotivasi untuk terlibat aktif dalam perubahan organisasi.

## 2. *Changing*

Langkah ini di ditandai dengan adanya perubahan yang nyata. Dua hal penting pada tahap ini yaitu knowledge sharing dan leadership.

Knowledge sharing atau disebut dengan proses belajar. Seluruh karyawan belajar tentang keterampilan baru, sistem kerja yang baru dan lain-lain. Pada tahap ini informasi perlu disampaikan secara menyeluruh hingga terjadi transfer knowledge.

Pemimpin berperan penting dalam proses perubahan. Ia bertugas untuk menyusun visi misi, program kegiatan dan memotivasi anggota tim untuk komitmen pada perubahan. Pemimpin menjadi role model karyawan. Jika pemimpin bersemangat dan berkomitmen pada perubahan maka anggota akan mengikuti.

## 3. *Refreezing*

Seperti agar-agar akan enak disantap jika didinginkan. Sama halnya seperti perubahan organisasi perlu diperkuat agar lebih stabil. Tahap ini untuk memastikan agar individu tidak kembali lagi ke cara berpikir dan tindakan yang lama.

Cara untuk mempertahankan perubahan yaitu dengan memberikan penghargaan positif atas usaha seseorang. Perilaku yang diperkuat dengan positif diyakini akan terbentuk.

Perubahan tidak hanya sekali namun berkali-kali. Setiap kali terdapat pemicu perubahan maka organisasi mengulangi pada tahap

unfreezing, changing dan refreezing. Terwujudnya perubahan di organisasi memerlukan pemimpin yang memiliki pemikiran jauh ke depan atau bisa disebut pemimpin dengan gaya transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah tipe kepemimpinan yang mengerti perlu adanya perubahan, mempengaruhi banyak orang untuk berubah dan melaksanakan rencana agar perubahan tercapai (Robbins & Judge, 2013). Pemimpin dengan gaya ini dapat mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan suatu gebrakan baru. Contoh pemimpin di Indonesia dengan gaya kepemimpinan ini yaitu Ignasius Jonan sebagai direktur PT KAI.

Berikut karakteristik kepemimpinan transformasional:

#### 1. Berpengaruh

Sebagai pemimpin yang mampu memberikan perubahan besar tentu saja diawali dengan visi misi yang jelas. Pemimpin memiliki pandangan yang jauh ke depan dan apa yang diucapkan dapat dipercaya oleh banyak orang. Maka, banyak orang percaya dan menghargainya.

#### 2. Inspirasional

Gaya komunikasi pemimpin yang transformasi mampu membawa motivasi dan inspirasi disekitarnya. Ia mampu membangkitkan semangat untuk melakukan perubahan. Tidak hanya berperan sebagai atasan namun mampu menjadi mentor dan memberikan nasihat.

#### 3. Intelektual

Kepemimpinan transformasional memiliki cara berpikir rasional sehingga mampu mengambil keputusan dengan hati-hati. Hal ini didukung juga memiliki kemampuan intelektual yang bagus sehingga dapat berpikir analitis, kreatif, dan solutif.

#### 4. Mempertimbangkan individu

Pemimpin dengan tipe transformasional memberikan perhatian pada individu. Ia mampu memahami perbedaan individu dan menyadari bahwa setiap manusia memiliki keunikan masing-masing. Ia memiliki komunikasi yang terbuka dan mendengarkan berbagai ide, saran, dan kritik.

Kondisi dunia serba cepat menuntut kita untuk melakukan adaptasi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan hal yang tepat untuk menghadapi situasi saat ini. Semua industri perlu memiliki pemimpin seperti demikian baik untuk organisasi profit, organisasi non profit atau pemerintah.

Lingkungan eksternal pun tidak ada yang pasti. Kita hidup didunia yang penuh dengan ketidakpastian. Namun, hal ini bisa diatasi dengan menyiapkan berbagai rencana A, B, dan C. Di sinilah peran pemimpin untuk berpikir jauh ke depan dan memikirkan segala skenario yang akan terjadi.

Pemimpin menjadi kunci penggerak perubahan karena memiliki kekuasaan dan pengaruh yang besar. Sebanyak apapun karyawan yang memberikan ide namun pemimpin enggan melakukan maka perubahan tidak akan terjadi. Sama halnya ketika kumpulan masa sedang berdemo namun pihak yang berwenang tidak mengabulkan permohonan maka perubahan tidak akan terjadi.

Jerome Want (2015) mengindikasikan peranan seorang pemimpin untuk dapat melakukan perubahan budaya, yaitu:

1. *Becoming a student of a culture* (menjadi pelajar budaya), Budaya perusahaan tidak dimiliki oleh seseorang dan pasti bukan oleh *Chief Executive Officer*.
2. Renewal (pembaruan), *Chief Executive Officer* secara unik diposisikan untuk membangun budaya sebagai proses pembaruan, dengan memperbarui budaya perusahaan, bakat dan komitmen orang diberi energi ulang atas nama perusahaan.
3. Communications (komunikasi), *Chief Executive Officer* dan pemimpin perubahan harus memastikan terjadinya komunikasi secara terbuka dengan seluruh organisasi
4. Inclusiveness (keterlibatan), *Chief Executive Officer* harus membuat jelas pada organisasi bahwa membangun budaya merupakan proses pelibatan, suatu proses dengan menyertakan orangnya.

5. Trust (kepercayaan), Chief Executive Officer harus menanamkan rasa percaya di antara peserta dalam proses membangun budaya.
6. Accountability (akuntabilitas), Hanya *Chief Executive Officer* yang dapat mempertanggungjawabkan apakah proses perubahan budaya berjalan di arah yang benar dan menjelaskan tujuan sebenarnya.

## **F. Kepemimpinan Antar Budaya**

Hubungan kepemimpinan dan transformasi budaya ini bisa digambarkan sebagai sebuah relasi sebab akibat. Setiap kepemimpinan memberi atau membawa pengaruh untuk membentuk budaya organisasi melalui proses transformasi nilai dan budaya sesuai karakter, model dan gaya kepemimpinannya. Itu mengapa setiap organisasi memiliki ciri yang berbeda satu sama lain.

Mengenai budaya organisasi ini, Hofstede membagi menjadi value dan culture. Value didefinisikan sebagai sebuah tendensi yang luas untuk menunjukkan keadaan tertentu atas lainnya. Dalam keseharian, value ini tercermin dari keyakinan (*belief*), perilaku (*attitudes*), dan kepribadian (*personality*). Sedangkan culture didefinisikan sebagai program mental yang dimulai dari lingkungan keluarga, lanjut ke lingkungan tetangga, sekolah, group remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat.

Dari sini dapat dijelaskan bahwa culture atau kebudayaan merupakan sebuah sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, dari mulai lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat yang lebih luas. Sehingga, terbentuknya budaya organisasi tidak bisa dilepaskan dari terbentuknya budaya si pemimpin organisasi dan setiap orang di dalamnya.

Secara lebih spesifik, pendapat Edgar Schein (2014) juga bisa digunakan untuk melengkapi penjelasan Hofstede di atas. Schein membagi pembentukan budaya organisasi menjadi tiga layer tahapan. Tahap pertama apa yang ia sebut sebagai artefak, yaitu penanda budaya di setiap organisasi yang sifatnya tangible, bisa dilihat dan dirasakan oleh setiap orang yang berada di sebuah kantor. Misalkan, arsitektur, desain kantor, interior, cara berpakaian orang-orang didalamnya,



termasuk cara berbicara, tutur kata, dan ekspresi ketika berbicara. Dari artefak kita bisa mengetahui adanya nilai-nilai yang terkandung dan dianut dalam sebuah organisasi tersebut.

Nilai-nilai ini oleh Schein ditempatkan pada layer tahapan kedua yang menempati kesadaran setiap orang dan menuntun mereka tentang apa yang seharusnya, apa yang boleh dan tidak boleh di dalam sebuah organisasi. Nilai-nilai ini menjadi instrumen untuk mengelompokan situasi dan tindakan mana yang tidak diinginkan atau yang diinginkan. Adapun layer tahapan ketiga yang mendasari bangunan sistem budaya yang ada, yaitu asumsi dasar. Asumsi dasar ini semacam kepercayaan yang diterima begitu saja sebagai fakta sehingga tidak pernah ditentang, berkembang di antara anggota kelompok sosial dan menjadikan inti budaya dalam organisasi apa pun.

Budaya organisasi, tidak hanya menjadi pembeda dari organisasi lain, tetapi sekaligus merupakan modal yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Seringkali seorang pemimpin transformasional menghadapi kendala atau hambatan dalam mentransformasikan nilai-nilai dan budaya ketika berhadapan dengan pengikut yang mengalami mental block. Mereka ini keukeh dengan nilai dan budaya yang diyakini dan ada di dalam dirinya, melekat di alam bawah sadarnya sehingga mentalitasnya menolak kehadiran sistem nilai dan sistem budaya baru yang ingin ditransformasikan oleh si pemimpin.

Meminjam penjelasan Edgar Schein (2014) tentang tahapan nilai-nilai dan asumsi dasar, juga penjelasan Hofstede bahwa sikap penolakan tersebut akibat dari program mental yang telah terkonstruksi dalam diri masing-masing pengikut melalui nilai dan budaya di lingkungan kerja dan lingkungan sosial sebelumnya, termasuk keluarga.

Selain mental block, seorang pemimpin transformasional seringkali juga menghadapi kendala soal relasi interkultural yang belum tuntas dalam organisasi. Seringkali komunikasi antar pengikut dengan kultur yang sangat beragam mengalami kendala karena kesenjangan bahasa dan standar nilai sosial. Kondisi ini selanjutnya mempengaruhi komunikasi antar satu departemen dengan departemen lainnya, dan tentu saja menyebabkan sulitnya membangun kolaborasi kerja.

Perbedaan generasi juga menimbulkan kesenjangan yang biasanya menjadi kendala tersendiri bagi seorang pemimpin transformasional. Kesenjangan generasi terjadi ketika gelombang tenaga kerja generasi milenial memasuki berbagai posisi di organisasi, dan pada saat yang sama, generasi lama sebelumnya juga masih signifikan jumlahnya. Ini sekaligus menjelaskan bahwa, kesenjangan generasi secara hampir bersamaan juga diikuti dengan kesenjangan antara pola kerja tradisional dengan pola kerja modern dengan berbagai instrumen digital berbasis internetnya.

Terakhir, kadangkala kendala justeru muncul dari para pendiri, board, atau dewan pengarah dalam sebuah organisasi yang masih menggunakan pola pikir konservatif. Secara ilustratif hal ini bisa kita saksikan misalnya dari film *Moneyball*, bagaimana seorang General Manager muda harus berhadapan dengan para Board sebuah klub basket yang masih menggunakan mindset lama untuk membangun strategi penempatan pemain. Sementara si General Manager menawarkan konsep scientific berbasis ilmu statistika. Meskipun pada akhirnya gagasan nilai dan budaya baru tersebut berhasil ditransformasikan menjadi cara kerja, tetapi toch ini menjadi kendala yang cukup menyita waktu dan pemikiran.

Langkah untuk Memasuki Masa Depan Dengan Pendekatan Yang Lebih Berorientasi pada Pasar:

1. Menghindari pendekatan *be like me'* pada manajemen yang dipelajari berdasar latar belakang budaya Eropa Barat (*Knowledge*)
2. Berusaha memahami perspektif Rusia mengapa mereka bertindak dengan cara seperti tersebut (*mindfulness*)
3. Mengambil lebih banyak waktu untuk belajar secara rinci tentang karakteristik spesifik tentang budaya baru yang dimasuki (*Knowledge*)
4. Menyimak apa yang dikatakan staf, dan menjadi peduli tentang apa yang tidak mereka katakan, daripada menjadi terganggu dan keluar dari rapat (*mindfulness* dan *adaptive behavior*).

5. Berusaha memahami bidang kenyamanan dan ketidaknyamanan kolektif dan individual sebelum berusaha mengadakan perubahan (*mindfulness*)
6. Memperkenalkan bentuk *Management by Objective* yang kurang ambisius, misalnya dengan pertama kali pemimpin membantu menetapkan tujuan bawahannya dan kemudian secara gradual bergerak menuju metode partisipatif (*adaptive behavior*)

Setiap pemimpin pasti memiliki pendekatan kepemimpinan yang berbeda tergantung pada karakter dan kepribadiannya. Namun perlu diingat bahwa ada ciri-ciri tertentu yang membedakan seorang pemimpin yang ideal dan amanah dari seorang pemimpin biasa.

Berikut adalah 10 ciri kepemimpinan yang harus Anda penuhi untuk menjadi atasan yang dapat memimpin tim Anda untuk mencapai tujuan.

1. Integritas

Kualitas tertinggi dari kepemimpinan ideal adalah integritas. Tanpa itu, tidak ada keberhasilan yang nyata. Kejujuran dan integritas adalah kunci untuk menjadi seorang pemimpin yang ideal. Pemimpin Jujur pasti akan mendapatkan karyawan yang jujur.

2. Inspire

Ciri-ciri kepemimpinan yang baik selanjutnya adalah dapat menginspirasi banyak orang. Dengan memberikan inspirasi seperti ini, maka akan mengetahui tanggung jawab dan peran pemimpin dalam masyarakat. John Quincy Adams mengatakan bahwa jika tindakan Anda menginspirasi orang lain untuk bermimpi lebih banyak, belajar lebih banyak, berbuat lebih banyak, dan menjadi lebih, maka Anda adalah seorang pemimpin.

3. Mampu Berkomunikasi Dengan Baik

Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi dan misi dengan baik. Ia memiliki strategi komunikasi yang efektif, yang kemudian menciptakan pola komunikasi yang solid antar karyawan yang dipimpinya. Komunikasi merupakan aspek terpenting dalam membangun budaya kerja yang produktif.

#### 4. Pengambilan Keputusan

Ciri-ciri kepemimpinan yang baik keempat adalah kemampuannya dalam membuat keputusan yang tepat pada waktu yang tepat. Keputusan yang Anda buat harus memiliki dampak besar pada seluruh tim agar bisa sukses bersama. Saat mengambil keputusan, pemimpin juga tidak segan-segan berdiskusi dengan bawahannya guna memperoleh banyak kemungkinan solusi untuk dipertimbangkan. Hal ini karena pemimpin harus cerdas dalam menganalisa masalah dan akurat dalam mengambil keputusan.

#### 5. Kreatif dan Inovatif

Steve Jobs, seorang maestro bisnis berpengaruh, mengatakan bahwa salah satu hal yang membedakan seorang pemimpin dari seorang pengikut adalah inovasi. Anda harus kreatif dan inovatif untuk terus bersaing di dunia yang berubah dengan cepat ini. Dua hal ini akan membedakan Anda dan tim Anda. Diperlukan ide-ide yang sudah dipersiapkan sebelumnya untuk terus menciptakan inovasi. Untuk menjadi kreatif dan inovatif, Anda dapat mengikuti dan menggunakan berbagai tips untuk berpikir lebih kreatif dan penuh inovasi.

#### 6. Tanggung jawab

Arnold H. Glasow, menyebutkan kriteria pemimpin yang ideal harus siap menerima lebih banyak kritik atas kesalahan daripada pujian atas keberhasilan. Sikap kepemimpinan bebas hambatan adalah sikap yang dapat membuat semua individu dalam tim bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan. Tentunya hal ini dapat didukung jika Anda bertanggung jawab sebagai seorang pemimpin.

#### 7. Percaya diri dan optimisme

Keterampilan lain dari pemimpin masa depan yang harus Anda miliki adalah rasa percaya diri. Keyakinan ini dapat mencakup kesiapan Anda untuk membuat keputusan, kesediaan Anda untuk mengambil risiko, dan kepercayaan yang Anda berikan kepada tim Anda dalam mengelola tugas. Anda perlu mengembangkan kepercayaan diri Anda untuk optimis tentang tanggung jawab yang diberikan kepada Anda. Selain itu, karyawan yang Anda pimpin mungkin optimis dengan

tantangan yang mereka hadapi bersama. Bangun keyakinan bahwa Anda dan tim Anda akan mencapai kesuksesan yang Anda inginkan.

#### 8. Kecerdasan Emosional

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya cerdas secara kognitif tetapi juga cerdas secara emosional. Pemimpin yang ideal mampu mengendalikan emosi dalam situasi kritis apapun dan tetap tenang dalam menghadapi konflik yang muncul. Kecerdasan emosional juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kesadaran sosial dan membangun komunikasi yang efektif. Pemimpin yang cerdas secara emosional tidak akan mengambil keputusan dengan tergesa-gesa atau lebih mengutamakan ego pribadi, tetapi tetap mengutamakan rasionalitas.

#### 9. Transparansi

Salah satu cara terbaik untuk menjaga kepercayaan tim Anda adalah melalui transparansi. Akses terbuka untuk mengakses informasi penting bagi seluruh karyawan merupakan kunci untuk dapat memimpin dan memberikan rasa aman bagi semua yang dipimpin. Dengan memberikan akses terbuka ke informasi, Anda melibatkan tim dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### 10. Perlakuan baik terhadap orang lain

Ciri-ciri kepemimpinan yang baik terakhir adalah mampu untuk berurusan dengan orang lain, terutama bawahan, dengan memberi mereka rasa hormat. Bawahan Anda adalah orang-orang seperti Anda yang pantas diperlakukan dengan bermartabat.

Jadikan anggota tim Anda teman yang dapat Anda bagikan tanpa melebihi privasi Anda. Anda mungkin tegas, tetapi berhati-hatilah agar tidak melukai kepercayaan karyawan Anda. Kriteria pemimpin yang ideal sangat dibutuhkan agar anggota tim Anda menghormati Anda. Untuk menjadi pemimpin yang baik, Anda juga harus memiliki sikap kepemimpinan yang baik.

## G. Pemimpin Pembelajar Sebagai Manajer Budaya

Kepemimpinan dan budaya sangat berhubungan seperti ditunjukkan bagaimana pemimpin menciptakan, menanamkan, mengembangkan, dan kadang-kadang dengan sengaja berusaha mengubah asumsi budaya. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja di dalam organisasi. Kepemimpinan adalah sikap dan motivasi untuk menguji dan mengelolah budaya.

Dalam organisasi yang saling tumbuh, pemimpin mewujudkan asumsinya sendiri dan menanamkan secara gradual dan konsisten dalam misi, tujuan, struktur, dan prosedur kerja kelompok. Asumsi dasar ini dinamakan *guiding belief*, *the theory-in-use*, *the mental model*, *the basic principles*, atau *the guiding vision* yang menjadi elemen utama budaya organisasi yang sedang tumbuh. Tingkatan pengembangan organisasi yang berbeda memerlukan manajemen budaya yang berbeda. Masalah strategis yang berbeda memerlukan fokus pada dimensi budaya yang berbeda pula

Proses menciptakan, menanamkan, dan penguatan budaya membawa sendiri masalahnya maupun solusinya. Banyak organisasi bertahan dan tumbuh, tetapi pada saat yang sama menjalankan secara tidak konsisten dan melakukan sesuatu yang kelihatan kontradiktif. Pemimpin harus dapat memberi perhatian pada keberagaman dan menilai secara jelas berapa banyak hal tersebut berguna untuk pengembangan organisasi lebih lanjut dan berapa banyak diantaranya secara potensial disfungsi. Pemimpin pada tahap ini harus dapat mendeteksi bagaimana budaya mempengaruhi strategi, struktur, prosedur dan cara dimana anggota kelompok saling berhubungan.

Kebanyakan analisis memberikan petunjuk tentang bagaimana memelihara efektivitas organisasi melalui periode ini menekankan bahwa pemimpin harus mempunyai wawasan tertentu, visi yang jelas, dan keterampilan menyampaikan pikiran, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan visi, tetapi analisis ini tidak mengatakan tentang bagaimana organisasi tertentu dapat menemukan dan membentuk pemimpin seperti ini.

David C. Thomas dan Kerr Inkson mengemukakan bahwa pemimpin cerdas budaya mengetahui dan dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan untuk sebagian besar berada dalam pikiran follower atau pengikut.
2. Beberapa karakteristik pemimpin yang dicari pengikut adalah mereka yang mempunyai visi kelompok / organisasi, kemampuan mengkomunikasikan visi kepada orang lain dan keterampilan mengorganisasi mengikuti mencapai visi.
3. Dimensi kepemimpinan berorientasi task (tugas) dan relationship (hubungan) muncul di setiap budaya namun perilaku yang mengindikasikan berorientasi task daripada relationship adalah spesifik untuk budaya yang berbeda.
4. Beberapa pengikut lebih perlu pemimpin yang mempunyai dimensi sejalan daripada lainnya.
5. Berusaha meniru perilaku pemimpin pada budaya pengikut adalah seperti pedang bermata dua.

#### **H. Kepemimpinan Cerdas Budaya**

Memahami dimensi utama perbedaan budaya, perbedaan antara Negara yang berbeda adalah dalam dimensi ini, dan bagaimana manifestasi dalam perilaku bisnis merupakan langkah penting untuk kecerdasan budaya.

Kecerdasan budaya berarti menjadi terampil dan fleksibel dalam memahami budaya, belajar lebih banyak dalam interaksi yang sedang berjalan dan secara gradual membentuk pemikiran kita menjadi lebih simpatik. Manajer memerlukan knowledge atau pengetahuan tentang budaya dan dasar

Kecerdasan budaya meliputi pengetahuan, motivasi, strategi dan perilaku yang dapat mendorong sebuah organisasi atau perusahaan memiliki suasana yang aman, dan damai. Apabila perbedaan budaya dapat dikelola dengan baik oleh seorang pemimpin hal itu akan meningkatkan hubungan interpersonal antara pengikut dan pemimpin.

Berdasarkan buku *The Leadership Experience Seventh Edition Cultural Intelligence* mengacu pada kemampuan seseorang untuk menggunakan keterampilan penalaran dan observasi untuk menafsirkan gerakan dan situasi yang tidak dikenal dan merancang respons perilaku yang sesuai (Daft, 2018 : 344). Kecerdasan budaya dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggunakan keterampilan penalarannya untuk situasi yang tidak dikenal dan bagaimana cara seorang itu merespon sesuatu dengan perilaku yang tepat.

Pentingnya kecerdasan budaya dalam mengembangkan keragaman kepemimpinan yaitu karena dengan adanya kecerdasan budaya seorang pemimpin dituntut untuk menciptakan keterampilan interpersonal yang baik. Banyak perusahaan atau organisasi yang menerapkan kecerdasan budaya dalam menjalankan organisasi atau perusahaan. Dengan adanya kecerdasan budaya seseorang akan meningkatkan keterampilan interpersonalnya. Apabila keterampilan interpersonalnya baik maka akan dengan mudah seseorang menciptakan relasi, membangun relasi, sehingga beberapa pihak merasa sangat diuntungkan.

#### 1. Pengetahuan

Faktor yang pertama dalam kecerdasan budaya yaitu kemampuan individu dalam hal pengetahuan. Dimana seseorang harus mengetahui perbedaan - perbedaan yang ada antar budaya seperti memahami perbedaan antara individu dari suku dan ras yang berbeda kemudian menghormatinya, lalu memahami norma - norma yang dalam ajaran budaya yang berbeda. Contohnya yaitu apabila seorang pengikut atau bawahannya berhasil mengerjakan sesuatu dengan baik seorang pemimpin mampu memberikan penghormatan atau penghargaan sebagai bentuk apresiasi seperti berjabat tangan dan mengucapkan selamat lalu memberikan bonus.

#### 2. Strategi

Faktor yang kedua dalam kecerdasan budaya yaitu kemampuan strategi. Dimana seseorang akan memiliki kesadaran yang tinggi untuk mengembangkan dan menemukan sesuatu berdasarkan analisisnya terhadap pengalaman yang dirasakan atau didapatkan sebelumnya. Apabila seorang pengikut atau bawahannya mengalami hal yang tidak



baik di sebuah organisasi atau di sebuah perusahaan maka seorang pemimpin akan menganalisa kemudian mengembangkan hal apa saja yang harus dilakukan sehingga terciptanya keputusan yang baik tanpa ada salah satu pihak yang merasa dirugikan.

## **I. Penutup**

### **1. Ringkasan**

Seorang pemimpin efektif dalam membangun budaya organisasi yang dipimpinnya harus berperan menjadi sosok dari budaya yang akan dibangunnya, pemimpin harus mampu membantu bawahan untuk menciptakan rasa memiliki jati diri bagi para pekerjanya, seorang pemimpin harus mampu mengembangkan keikatan pribadi antara karyawan dengan institusi dimana mereka bekerja, rasa memiliki merupakan modal dasar bagi seorang pemimpin dalam mendorong karyawan untuk mencapai misi dan tujuan dari organisasi, tanpa adanya ikatan pribadi (rasa memiliki) karyawan terhadap organisasi, seorang pemimpin akan kesulitan untuk menerjemahkan visi, misi dan tujuannya dalam memimpin organisasi.

Pemimpin juga harus dapat membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial, dimana orang-orang yang ada didalam organisasi merupakan satu kesatuan sosial yang utuh dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Seorang pemimpin juga harus mampu menjadi pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk. Gagasan dari kepemimpinan adalah menemukan siapa yang ingin bertanggung jawab, atau siapa yang percaya bahwa posisi tradisional atau hierarki membuat mereka menjadi bertanggung jawab.

Kinerja suatu organisasi akan meningkat apabila terdapat sikap saling mempercayai antara sumber daya manusia dalam organisasi, baik antara pimpinan dengan bawahan maupun di antara sesama rekan sekerja. Pengertian kepercayaan atau trust adalah suatu tingkat keyakinan orang, dalam kata dan tindakan, terhadap orang lain. Di dalam proses sosialisasi biasanya peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk

memberikan dukungan serta koordinasi yang tepat bagi pengikutnya untuk memahami tentang budaya organisasi itu sendiri.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana pemimpin menciptakan budaya organisasi?
- 2) Jelaskan hubungan budaya organisasi dan harapan pegawai!
- 3) Mengapa kepercayaan terhadap budaya organisasi begitu penting untuk ditumbuhkan? Jelaskan!
- 4) Sebutkan dan jelaskan peran pemimpin dalam perubahan budaya organisasi!
- 5) Bagaimana karakteristik pemimpin pembelajar sebagai manajer budaya?

# BAB X

## BUDAYA ORGANISASI MULTIKULTURAL

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian budaya organisasi multikultural*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang perkembangan budaya organisasi multikultural*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang aktivitas antar budaya*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang komunikasi dan negosiasi antarbudaya*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengambilan keputusan antarbudaya*
7. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang tim multikultural*



### Pendahuluan

**B**udaya sebagai deposit kumulatif pengetahuan, kepercayaan, nilai, agama, dan adat istiadat yang diperoleh oleh sekelompok orang dan diturunkan dari generasi ke generasi. Ini tidak hanya mencakup seni dan huruf, tetapi juga cara hidup, sistem nilai, tradisi, dan kepercayaan. Penerapan sistem organisasi yang multikultural cocok untuk diterapkan di Indonesia, terlebih lagi di dalam organisasi kampus. Karena lingkungan kampus semakin heterogen, perlu adanya sebuah sistem yang dapat mewadahi latar belakang orang-orang yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama.

Pada BAB X ini terdiri dari tujuh sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian budaya organisasi multikultural, perkembangan budaya organisasi multikultural, aktivitas antar budaya, strategi korporasi, komunikasi dan negosiasi antar budaya, pengambilan keputusan antar budaya serta tim multikultural.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian budaya organisasi multikultural, perkembangan budaya organisasi multikultural, aktivitas antar budaya, strategi korporasi, komunikasi dan negosiasi antar budaya, pengambilan keputusan antarbudaya serta tim multikultural.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## A. Pengertian Budaya Organisasi Multikultural

Akar kata multikulturalisme adalah kebudayaan. Secara etimologis, multikulturalisme dibentuk dari kata multi (banyak), kultur (budaya), dan isme (aliran/paham). Secara hakiki, dalam kata itu terkandung pengakuan akan martabat manusia yang hidup dalam komunitasnya dengan kebudayaannya masing-masing yang unik.

Konsep multikulturalisme di sini tidaklah dapat disamakan dengan konsep keanekaragaman suku bangsa atau kebudayaan yang menjadi ciri masyarakat majemuk (*plural society*) (Hidayah, 2010). Kultur atau budaya memiliki pengertian yang luas, sehingga pengertian multikultural tidak bisa terbatas pada suku, bangsa, atau daerah asal saja.

Harris & Moran mendefinisikan budaya sebagai deposit kumulatif pengetahuan, kepercayaan, nilai, agama, dan adat istiadat yang diperoleh oleh sekelompok orang dan diturunkan dari generasi ke generasi. Ini tidak hanya mencakup seni dan huruf, tetapi juga cara hidup, sistem nilai, tradisi, dan kepercayaan. Pengertian multikultural tersebut mungkin melebihi pengertian multikultural yang selama ini kita bayangkan.

Lalu, apa kaitannya organisasi dengan multikulturalisme? Apa maksud dari organisasi yang multikultural? Istilah 'organisasi multikultural' mengacu pada sejauh mana sebuah organisasi menghargai keragaman budaya dan bersedia untuk memanfaatkan dan mendorongnya. Penerapan sistem organisasi yang multikultural cocok untuk diterapkan di Indonesia, terlebih lagi di dalam organisasi kampus. Karena lingkungan kampus semakin heterogen, perlu adanya sebuah sistem yang dapat mewadahi latar belakang orang-orang yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama.

Manajemen antar budaya merupakan bidang investigasi yang sedang tumbuh dan meningkat. Ini menjadi perhatian manajer global yang bekerja untuk perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara berbeda.

Manajemen antar budaya dapat dipandang sebagai bagian dari manajemen internasional. Karena mungkin relevan untuk ciri-ciri manajemen internasional yang efektif. Ciri-ciri tersebut (a) Mengubah bentuk struktur seperti mode organik; (b) Tim merupakan representasi manajer secara internasional; (c) Kepemimpinan meliputi berbagai keterampilan yang cocok untuk konteks global; (d) Motivasi yang cocok untuk keragaman; (e) Budaya organisasinya mencirikan organisasi pembelajaran; (f) Metode dan sistem komunikasi; (g) Negosiasi memberikan manfaat bersama; dan (h) Sistem dan praktik manajemen SDM mencerminkan dinamika operasi dalam konteks global.

Keragaman budaya mempengaruhi manajemen yaitu:

*Proses motivasi*, karena individu dalam organisasi memiliki berbagai peluang dan minat serta kebutuhan-inilah yang menjadi dasar motivasi;

*Proses interaksi*, karena anggota organisasi tidak memiliki asumsi yang sama; mereka tidak mempersepsikan dan mengevaluasi sikap dan

perilaku secara sama, sehingga mereka juga bertindak berbeda. Di sinilah letak sumber miskomunikasi, kesalahpahaman, konflik persaingan atau bahkan destruktif, ketidaknormalan, dan ketidakpercayaan;

*Proses visioning*, karena proses visioning hanya dapat dicapai secara efektif setelah tercapainya proses motivasi dan interaksi. Artinya, kebutuhan dan aspirasi bersama dan tujuan (dari proses motivasi) diperlukan dalam hubungannya dengan cara umum melihat dunia (dari proses interaksi). Jika elemen-elemen ini ditemukan dalam kombinasi, maka akan terjadi *sharing of vision*.

*Proses pembelajaran*, karena tanpa kesamaan visi, tidak ada pertanyaan tentang pembelajaran kolektif. Selain itu, individu dalam organisasi memiliki pengalaman yang beragam, cara berpikir dan bertindak yang beragam, dan pengetahuan yang berbeda;

*Kinerja*, karena hasil kerja bergantung pada proses yang disebutkan di atas secara keseluruhan.

Sebuah organisasi harus memiliki karakteristik tertentu agar bisa disebut sebagai organisasi yang multikultur. Luthans (2013) mengidentifikasi karakteristik berikut yang dapat digunakan untuk menggambarkan organisasi multikultural.

- a. Mencerminkan kontribusi dan kepentingan kelompok budaya dan sosial yang beragam dalam misi, operasi, dan produk atau layanannya.
- b. Bertindak atas komitmen untuk memberantas penindasan sosial dalam segala bentuk di dalam organisasi.
- c. Melibatkan anggota kelompok budaya dan sosial yang beragam sebagai peserta penuh, terutama dalam keputusan yang membentuk organisasi.
- d. Menindaklanjuti tanggung jawab sosial eksternal yang lebih luas, termasuk mendukung upaya institusional lainnya untuk menghapus segala bentuk penindasan sosial.

## **B. Perkembangan Budaya Organisasi Multikultural**

Manajemen antar budaya baru mulai bermain pada pertengahan 1980-an. Geert Hofstede pada kenyataan bahwa perusahaan multinasional harus menyesuaikan gaya manajemen yang cocok dengan budaya negara di mana mereka bekerja. Hofstede membedakan budaya nasional dengan menggunakan lima dimensi, yaitu:

1. Jarak kekuasaan
2. Individualisme versus kolektivisme
3. Kuantitas hidup versus kualitas hidup
4. Penghindaran ketidakpastian
5. Jangka panjang versus jangka pendek orientasi.

Kemudian menggunakan kelima dimensi tersebut membangun topologi untuk mengkategorikan negara. Menurut perspektif keragaman internasional, orang bangga dengan budaya pribumi, dan karenanya dunia tanpa batas budaya mau tidak mau merupakan suatu kemungkinan. Sebaliknya, pendekatan masuk akal akan merayakan keragaman. Perspektif di tempat-tempat penting untuk beradaptasi dengan budaya lokal Mereka juga memberikan tempat-tempat penampilan bersama budaya lokal yang meningkatkan efisiensi, dan berjasa menyebarkan di seluruh perusahaan.

Pekerjaan sekarang memerlukan kepemimpinan dan gaya manajemen yang cocok bagi manajemen antarbudaya. Masalah penting lainnya adalah dengan kemampuan yang diperlukan oleh manajer global untuk merasa nyaman dalam waktu yang beragam secara budaya. Orientasi budaya adalah belajar perilaku. Karenanya, manajer dapat mengembangkan fleksibilitas dan yang dibutuhkan untuk transit dari satu konteks budaya ke budaya lainnya. Hal ini merupakan bagian dari tantangan untuk bekerja pada perusahaan yang dikelola secara profesional dan tinggi.

Karakteristik manajemen antarbudaya adalah (Nina Jacob, 2013):

1. Memiliki fokus individu dan organisasi yang sama banyaknya. Selain itu, keterampilan individu harus benar-benar selaras dengan sistem organisasi.

2. Mungkin terdapat lebih dari satu konfigurasi sistem organisasi yang memperkenalkan manajemen antarbudaya.
3. Perbedaan budaya dapat tampak di permukaan, bahkan di antara manajer yang tampak oleh pengaruh budaya yang sama. Misalnya, manajer diaktifkan mungkin bekerja dengan manajer yang menerapkan liberal. Perbedaan ini bisa ditekankan ketika perbedaan tradisional yang berhubungan dengan budaya, namun tidak banyak yang terjadi ketika kedua ditetapkan sebagai nilai, sikap, dan keyakinan yang sama.
4. Demikian pula, perbedaan budaya dapat tampak di permukaan antara divisi dalam perusahaan yang menyertai misi organisasi yang sama. Divisi mungkin harus ditingkatkan dalam arah yang berbeda dalam kurun waktu tertentu.

Setelah para ahli menelaah hubungan antara bahasa dan komunikasi, atau antara bahasa dan kebudayaan, mulailah dipikirkan pendekatan yang melibatkan bahasa, komunikasi, dan kebudayaan secara bersamaan, mengingat ketiganya sangat erat. Kemudian lahirlah apa yang disebut dengan etnografi komunikasi. Inilah yang menjadi dasar rujukan komunikasi antar budaya. Hubungan antara komunikasi dan kebudayaan secara konseptual terkonsentrasi pada hubungan perlintasan komunikasi verbal dan non verbal antar kelompok sosial dalam masyarakat.

Maka komunikasi antar budaya umumnya mempelajari beberapa hal diantaranya adalah: pertama, kode dan saluran meliputi cara berbicara, teori dan penelitian verbal, teknik komunikasi internasional, bahasa dan politik, kebudayaan visual, dan analisis diskursus komunikasi serta kebudayaan, kedua, praktek kebudayaan, contoh retorika dan masyarakat, politik budaya, media dan kebijakan dalam negeri, komunikasi antar pribadi, aplikasi kritik teori dalam media massa, media gender dan ras, ketiga, metode penelitian meliputi metode penelitian kualitatif dan kuantitatif, penelitian lapangan dalam komunikasi, analisis isi, kritik retorika, dan penelitian filsafat. Komunikasi antar budaya merupakan komunikasi antara orang-orang yang berbeda kebudayaannya, misalnya antara suku bangsa, etnik dan



ras atau kelas sosial, samovar dan porter juga mengatakan bahwa komunikasi antar budaya terjadi antara produsen pesan dan penerima pesan dengan latar kebudayaan yang berbeda.

Komunikasi antar budaya meliputi komunikasi yang melibatkan peserta yang mewakili pribadi, antar pribadi, kelompok dengan tekanan perbedaan latar belakang kebudayaan yang mempengaruhi perilaku komunikasi para peserta. Komunikasi antar budaya adalah proses komunikasi simbolik, interpretatif, transaksional, kontekstual yang dilakukan oleh sejumlah orang. Karena memberikan derajat kepentingan, mereka memberikan interpretasi dan harapan secara berbeda terhadap apa yang disampaikan dalam bentuk perilaku tertentu sebagai makna yang dipertukarkan.

Komunikasi antar budaya adalah proses negosiasi atau pertukaran sistem simbolik yang membimbing perilaku manusia dan membatasi mereka dalam menjalankan fungsinya sebagai kelompok. Identitas dan perbedaan profesi yang terjadi membentuk satu kelompok dan mengidentifikasinya dengan cara yang beragam (Liliwari, 2015 :368) Manusia dalam konteks komunikasi antar budaya yaitu selalu berkomunikasi dengan dengan sesamanya melintasi ruang dan waktu. Semua konteks tersebut sering kali ada dalam benak manusia, namun perlu dipahami bahwa konteks itu merupakan kombinasi yang melibatkan para peserta komunikasi yang mengisi ruang dan waktu komunikasi.

Untuk menentukan salah satu kunci efektif komunikasi antar budaya adalah pengakuan faktor-faktor pembeda yang mempengaruhi peserta komunikasi, apa itu etnik, rasa atau kelompok kategori, yang memiliki kebudayaan tersendiri. Perbedaan-perbedaan itu meliputi nilai, norma, kepercayaan, bahas, sikap dan persepsi, semuanya sangat menentukan pola-pola komunikasi antar budaya. Kalau perbedaan itu tidak kita sadari maka akan mengakibatkan kesalahpahaman, prasangka, stereotip dan sikap diskriminatif. Komunikasi secara fenomenologis tidak tidak bisa berdiri sendiri, komunikasi memerlukan disiplin ilmu lain, karena fenomena sosial bukanlah realitas yang berdiri

sendiri, fenomena yang tampak merupakan objek yang penuh dengan makna transendental.

Hambatan komunikasi atau yang juga dikenal sebagai communication barrier adalah segala sesuatu yang menjadi penghalang untuk terjadinya komunikasi yang efektif (Chaney & Martin, 2016, p. 11). Contoh dari hambatan komunikasi antarbudaya adalah kasus anggukan kepala, dimana di Amerika Serikat anggukan kepala mempunyai arti bahwa orang tersebut mengerti sedangkan di Jepang anggukan kepala tidak berarti seseorang setuju melainkan hanya berarti bahwa orang tersebut mendengarkan. Dengan memahami mengenai komunikasi antar budaya maka hambatan komunikasi (*communication barrier*) semacam ini dapat kita lalui. Hambatan dalam komunikasi antar budaya mempunyai bentuk seperti sebuah gunung es yang terbenam di dalam air.

Dimana hambatan komunikasi yang ada terbagi dua menjadi yang diatas air (*above waterline*) dan dibawah air (*below waterline*). Faktor-faktor hambatan komunikasi antar budaya yang berada di bawah air (*below waterline*) adalah faktor-faktor yang membentuk perilaku atau sikap seseorang, hambatan semacam ini cukup sulit untuk dilihat atau diperhatikan. Jenis-jenis hambatan semacam ini adalah persepsi (*perceptions*), norma (*norms*), stereotip (*stereotypes*), filosofi bisnis (*business philosophy*), aturan (*rules*), jaringan (*networks*), nilai (*values*), dan grup cabang (*subcultures group*). Merujuk kepada Chaney & Martin, (2014) terdapat sembilan jenis hambatan komunikasi antar budaya yang berada diatas air (*above waterline*).

Hambatan-hambatan tersebut adalah: *Pertama, Fisik*, berasal dari hambatan waktu, lingkungan, kebutuhan diri, dan juga media fisik. *Kedua, budaya*, hambatan ini berasal dari etnik yang berbeda, agama, dan juga perbedaan sosial yang ada antara budaya yang satu dengan yang lainnya. *Ketiga, Persepsi*, Jenis hambatan ini muncul dikarenakan setiap orang memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai suatu hal. Sehingga untuk mengartikan sesuatu setiap budaya akan mempunyai pemikiran yang berbeda-beda. *Keempat Motivasi*, hambatan ini berkaitan dengan tingkat motivasi dari pendengar, maksudnya adalah

apakah pendengar yang menerima pesan ingin menerima pesan tersebut atau apakah pendengar tersebut sedang malas dan tidak punya motivasi sehingga dapat menjadi hambatan komunikasi. *Kelima, pengalaman*, jenis hambatan yang terjadi karena setiap individu tidak memiliki pengalaman hidup yang sama sehingga setiap individu mempunyai persepsi dan juga konsep yang berbeda-beda dalam melihat sesuatu. *Keenam, Emosi*, hambatan ini berkaitan dengan emosi atau perasaan pribadi dari pendengar. Apabila emosi pendengar sedang buruk maka hambatan komunikasi yang terjadi akan semakin besar dan sulit untuk dilalui. *Ketujuh, Bahasa*, hambatan komunikasi ini terjadi apabila pengirim pesan dan penerima pesan menggunakan bahasa yang berbeda atau penggunaan kata-kata yang tidak dimengerti oleh penerima pesan. *Kedelapan, Nonverbal*, yaitu hambatan komunikasi yang tidak berbentuk kata-kata tetapi dapat menjadi hambatan komunikasi. Contohnya adalah wajah marah yang dibuat oleh penerima pesan (receiver) ketika pengirim pesan (sender) melakukan komunikasi.

Wajah marah yang dibuat tersebut dapat menjadi penghambat komunikasi karena mungkin saja pengirim pesan akan merasa tidak maksimal atau takut untuk mengirimkan pesan kepada penerima pesan. Kesembilan Kompetensi, Hambatan ini muncul apabila penerima pesan sedang melakukan kegiatan lain sambil mendengarkan. Contohnya adalah menerima telepon selular sambil menyetir, karena melakukan 2 (dua) kegiatan sekaligus maka penerima pesan tidak akan mendengarkan pesan yang disampaikan melalui telepon selulernya secara maksimal.

### **C. Aktivitas Antar Budaya**

#### Manajemen Tim

Bagaimana tim dibentuk, dan bagaimana mereka dapat dibuat bekerja dengan baik adalah aspek penting dari tim pengelolaan. Tim multikultural memiliki anggota yang membawa kompetensi yang berbeda dalam pengambilan keputusan organisasi.

## Kepemimpinan

Transformational Leader akan cocok untuk menjadi manajer antarbudaya. Pemimpin transformasional memotivasi personel agar menyadari sepenuhnya potensi yang mereka miliki.

### *Corporate Strategy*

Strategi korporasi menjadi faktor utama dalam menetapkan keputusan untuk memasuki wilayah geografis baru, diikuti oleh penetrasi dan konsolidasi di pasar. Strategi juga dapat bervariasi tergantung pada pola pikir budaya yang telah dirumuskan. Beberapa pola pikir dalam mengimplementasikan strategi menjadi lebih baik dengan preferensi lokal.

### *Organizational Structure*

Organisasi pembelajaran sangat cocok dalam banyak hal untuk tenaga kerja antarbudaya. Karena memiliki fleksibilitas besar dalam pengaturan, yang memungkinkan menjadi global jika diperlukan, dan menjadi lokal pada waktu lain.

### *Human Resources Management*

Peraturan-peraturan tentang bagaimana pekerja harus diperlakukan, dan apa yang menjadi hak mereka, berbeda tergantung pada kondisi budaya dan masalah setiap negara. Masalah manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi mengasumsikan dimensi baru dalam konteks manajemen antarbudaya. Dalam rekrutmen misalnya, perusahaan ingin secara spesifik menyeleksi

### *Knowledge Management*

Merupakan bidang minat yang sedang berkembang bagi praktisi manajemen dan akademisi.

### *Core Values*

Ada dua aspek penting masalah nilai-nilai inti korporasi transnasional yaitu kepentingan dengan proses seleksi nilai-nilai inti dan yang berhubungan dengan bagaimana nilai-nilai inti disebarakan, termasuk menghargai semua makhluk hidup.

### *Communications*

Menunjukkan sensitivitas pada perbedaan bahasa. Membawa manajer bersama mengikuti program ini yang dapat meningkatkan apresiasi pada pola komunikasi yang berbeda.

### *Conflict Resolution*

Konflik adalah bagian dari kehidupan organisasi dan perusahaan global harus memperhitungkan bahwa konflik dapat timbul karena terlalu banyak keragaman yang terjadi.

## **D. Strategi Korporasi**

Beberapa konteks dimana interaksi antar budaya terjadi melalui pendidikan dan pelatihan, terlibat dalam tim antarbudaya, memperoleh penugasan luar negeri dan interaksi dengan individu yang berbeda di tempat itu sendiri. Dalam proses pendidikan formal maupun pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi, dapat dirancang kurikulum khusus tentang materi yang berkaitan dengan masalah interaksi antarbudaya. Sementara itu, dalam suatu perusahaan multinasional, peserta pelatihan dapat dirancang dari peserta yang berasal dari berbagai negara di mana mereka memiliki kegiatan. Bagi organisasi yang memiliki universitas perusahaan, kesempatan untuk membangun realitas interaksi antarbudaya akan terbuka luas. Peserta akan merasakan pengalaman tersendiri untuk saling berhubungan dengan orang lain yang memiliki budaya berbeda.

Strategi korporasi merupakan strategi yang direncanakan serta dieksekusi pada tingkat korporasi atau perusahaan. Strategi korporasi ini menentukan segala bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan dan apa yang ditargetkan perusahaan dari bisnis-bisnis tersebut.

Strategi korporasi dibuat berdasarkan pada visi dan misi perusahaan. Strategi korporasi juga disebut strategi tingkat korporasi atau strategi tingkat perusahaan. Tergantung situasi dan keputusan dari manajemen perusahaan, suatu perusahaan dapat mengambil strategi untuk menumbuhkan, mempertahankan, ataupun memperbarui perusahaan dan bisnisnya.

Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) adalah strategi dimana perusahaan melebarkan sayap dan meningkatkan jumlah pasar yang dijadikan target ataupun menambah jumlah produk baik melalui bisnis yang sudah ada maupun dengan membuat bisnis baru.

Penggunaan *growth strategy* ini dapat meningkatkan pendapatan, jumlah karyawan, dan market share. Suatu perusahaan dapat menggunakan *growth strategy* dengan empat cara yaitu:

#### 1. Konsentrasi

Perusahaan melakukan strategi pertumbuhan dengan cara konsentrasi yakni berfokus kepada bisnis utama yang sudah ada serta meningkatkan jumlah produk yang ditawarkan dan cakupan pasar yang ditargetkan dari bisnis utama ini.

Contoh: perusahaan bernama Bose Corporation di AS fokus untuk mengembangkan produk audio yang inovatif dan sekarang menjadi salah satu produsen yang memimpin produksi perangkat audio untuk home entertainment, otomotif, dan lain-lain dengan pendapatan lebih dari 3 miliar dolar per tahun.

#### 2. Integrasi Vertikal

Perusahaan melakukan strategi pertumbuhan dengan cara integrasi vertikal dapat dilakukan secara mundur, maju, atau keduanya. Integrasi Vertikal Mundur, Pada integrasi vertikal mundur, suatu perusahaan menjadi pemasoknya sendiri menggantikan pemasok luar sehingga dapat mengendalikan input-nya.

Contoh: Indomaret memproduksi tisunya sendiri untuk dijual di minimarketnya.

Integrasi Vertikal Maju, Sedangkan pada integrasi vertikal maju, suatu perusahaan menjadi distributornya sendiri sehingga dapat mengendalikan output-nya.

Contoh: Apple membangun official store Apple Store untuk mendistribusikan produknya.

### 3. Integrasi Horizontal

Pada integrasi horizontal, suatu perusahaan tumbuh dengan cara mengakuisisi ataupun merger dengan kompetitornya.

Integrasi horizontal sudah sangat umum dilakukan di berbagai industri beberapa tahun terakhir, baik itu bidang layanan finansial, produk konsumen, penerbangan, toko ritel, IT, dan lain-lain. Umumnya, seperti di AS dan Eropa, aturan terkait penggabungan ataupun akuisisi dua perusahaan ini sangat diawasi.

Contoh: Merger antara “Indosat Ooredoo” dan “Tri Indonesia” yang mana awalnya keduanya merupakan perusahaan yang saling bersaing (kompetitor).

### 4. Diversifikasi

Perusahaan dapat melakukan strategi pertumbuhan dengan cara mendiversifikasi bisnisnya baik itu yang berkaitan maupun yang tidak berkaitan.

#### Diversifikasi yang Berkaitan

Diversifikasi yang berkaitan terjadi ketika suatu perusahaan bergabung atau mengakuisisi perusahaan lain namun masih dalam satu industri atau dalam industri yang berkaitan.

Contoh: Google mengakuisisi Youtube dan DoubleClick yang mana masih dalam industri yang berkaitan (IT-internet). Facebook yang mengakuisisi Whatsapp dan Instagram. Merger antara Gojek-Tokopedia menjadi GoTo.

#### Diversifikasi yang Tidak Berkaitan

Sedangkan diversifikasi yang tidak berkaitan terjadi ketika suatu perusahaan bergabung dengan perusahaan lain yang berada pada industri yang berbeda dan tidak berkaitan.

Contoh: Coca-Cola mengakuisisi Columbia Picture (produsen film). Grup Djarum (perusahaan rokok) mengakuisisi Supra Boga Lestari (pengelola toko ritel).

Strategi kestabilan (stability strategy) adalah strategi perusahaan dimana suatu perusahaan tetap dan terus menjalankan bisnis yang sedang dijalankan. Contoh dari aktivitas ini yaitu misalnya memberikan

pelayanan atau yang sama, mempertahankan market share yang sudah ada, ataupun menjaga dan mempertahankan operasi bisnis yang sedang dijalankan. Artinya, pada strategi ini, perusahaan tidaklah tumbuh dan tidak pula surut.

Contoh: The Boeing Company selama berpuluh-puluh tahun berfokus pada bisnis utamanya yakni sebagai produsen pesawat terbang dan komponennya.

Strategi pembaruan (*renewal strategy*) adalah strategi yang umumnya diterapkan ketika suatu perusahaan sudah berada dalam masalah misalnya permasalahan finansial dan perlu untuk bangkit atau memutar balikkan situasi.

Terdapat dua jenis strategi pembaruan (*renewal strategy*) yaitu:

1. *Retrenchment Strategy* (strategi penghematan)

Strategi penghematan (*retrenchment strategy*) adalah strategi pembaruan jangka pendek yang umumnya dilakukan untuk mengatasi masalah yang relatif kecil. Strategi ini membantu perusahaan untuk menstabilkan operasi, merevitalisasi sumber daya dan kapabilitas perusahaan, serta bersiap untuk bersaing kembali.

Contoh: Biogen pernah mengurangi tenaga kerjanya sebanyak 11% untuk memangkas biaya. Dari pemangkasan biaya tersebut, Biogen meningkatkan anggaran riset dan pengembangan untuk obat multi-sklerosis yang memiliki profitabilitas tinggi.

2. *Turnaround Strategy* (strategi putar balik)

Strategi putar balik (*turnaround strategy*) adalah strategi pembaruan yang diambil ketika perusahaan mengalami masalah yang relatif lebih serius. Strategi ini merupakan versi drastis atau ekstrim dari strategi penghematan (*retrenchment strategy*). Pada strategi putar balik juga dilakukan penghematan biaya dan restrukturisasi, namun dengan aksi yang lebih dalam dan drastis.

Contoh: CIT Group (perusahaan finansial) yang mengalami penurunan profit melakukan pemangkasan biaya hingga 125 juta dollar dan menjual unit bisnis keuangan pesawatnya agar dapat fokus dengan lebih efektif pada bisnis peminjaman komersial.



## **E. Komunikasi dan Negosiasi Antarbudaya**

Komunikasi adalah saling bertukar pesan di antara orang, merupakan bangunan fundamental pengalaman orang. Pada dasarnya, komunikasi bekerja melalui kode (kode). Suatu sistem di mana setiap melihat gagasan atau konsep tertentu. Komunikasi juga menggunakan konvensi (konvensi atau kebiasaan), suatu norma yang disepakati tentang bagaimana, kode kapan, dan dalam konteks apa akan digunakan.

Komunikasi nonverbal menjadi pelengkap komunikasi verbal. Sering, komunikasi nonverbal menjadi petunjuk baik untuk kebenaran. Namun, kadang-kadang komunikasi nonverbal menunjukkan sebaliknya dari verbal. Misalnya jarak, menyentuh, posisi tubuh, gestur atau gerak, ekspresi wajah, dan kontak mata.

Negosiasi adalah situasi komunikasi yang bertujuan untuk mengatasi konflik kepentingan dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi kedua pihak. Karakteristik dan keterampilan yang diperlukan dalam negosiasi, misalnya dengan menggunakan persuasi, memberikan tanda-tanda konvensi, dan pengembangan kompromi serta solusi kreatif.

Salah satu cara untuk memahami perbedaan budaya adalah dengan memecah tipe negosiasi dalam fase dan mencatat bahwa perbedaan perbedaan budaya dalam proporsi waktu atau penekanan pada masing-masing fase. Fase-fase tersebut adalah: (1) membangun hubungan, (2) bertukar informasi, (3) berusaha saling membujuk, dan (4) membuat konsesi dan mendapat persetujuan (David C. Thomas dan Kerr Inkson, 2014: 117).

Kunci komunikasi yang efektif antar budaya adalah pengetahuan. Hal utama yaitu penting bahwa orang-orang memahami permasalahan yang potensial dari komunikasi antar budaya, dan membuat suatu usaha yang sungguh-sungguh untuk mengatasi permasalahan ini. Dan yang kedua adalah penting untuk berasumsi bahwa sebuah usaha tidak akan selalu sukses, dan melakukan penyesuaian terhadap usaha tersebut dengan perilaku yang sewajarnya. Sebagai contoh, seseorang perlu selalu berasumsi bahwa ada kemungkinan penting mengenai perbedaan budaya akan menyebabkan permasalahan komunikasi, akan wajar dan

layak dimaklumi, dan bukannya menjadi agresif dan bermusuhan, jika permasalahan berkembang. Sering kesalahan menafsir adalah sumber masalah. Maka dalam mengatasi konflik yang sedang memanas adalah untuk berhenti, mendengarkan, dan berpikir. Ini juga membantu dalam komunikasi lintas budaya. Mendengarkan secara aktif kadang dapat digunakan untuk memeriksa out-by berulang yang didengar, seseorang dapat menginformasikan bahwa seseorang memahami komunikasi tersebut dengan teliti. Jika kata-kata digunakan berbeda antarbahasa atau kelompok budaya mendengarkan aktif dapat mengabaikan kesalahpahaman

Para perantara yang terbiasa dengan kultur keduanya dapat menolong situasi komunikasi antar budaya. Mereka dapat menerjemahkan kedua unsur dan cara dari apa yang dikatakan. Sebagai contoh, mereka dapat berbicara lebih pelan pada statemen kuat yang akan dipertimbangkan sesuai kultur yang satu tetapi tidak pada kultur yang lain, sebelum mereka diberikan kepada orang-orang dari kultur yang tidak berbicara bersama-sama dalam suatu cara yang kuat. Mereka dapat juga melakukan penyesuaian pemilihan waktu mengenai apa yang dikatakan dan yang dilaksanakan.

Namun kadang-kadang para perantara dapat membuat komunikasi menjadi lebih sulit lagi. Jika perantara memiliki kultur atau kebangsaan yang sama dengan salah satu dari pembantah, tetapi yang lain tidak, ini akan memberikan penampilan yang menyimpang, bahkan ketika tidak ada yang ada. Bahkan ketika penyimpangan tidak diharapkan, adalah umum bagi perantara untuk lebih yang mendukung atau lebih memahamkan orang yang dari kulturnya, karena dia memahami orang tersebut dengan lebih baik. Namun ketika penengah dari sepertiga kelompok budaya, potensi untuk kesalah pahaman antar budaya meningkat lebih lanjut. Dalam hal ini sangat sesuai jika mulai bekerja ekstra tentang proses dan cara menyelesaikan diskusi, seperti waktu ekstra untuk menetapkan dan mengkonfirmasi ulang pemahaman pada tiap-tiap langkah dalam dialog atau proses negosiasi. Didasarkan pada model kecerdasan sosial yang dapat diikuti;

1. Memanfaatkan *Knowledge* (pengetahuan) guna mengantisipasi adanya perbedaan. Belajar atas apa yang didapatkan dari kode dan konveksi kelompok yang sudah direncanakan untuk kemudian dihadapi, berhati-hati dalam semua bidang
2. mempraktikkan *Mindfulness* (kesadaran) dengan melakukan pengamatan, memberikan perhatian pada konteks serta konveksi dalam komunikasi. Berguna untuk melihat potensi atau peluang baru dalam keberartian perilaku kelompok dalam budaya lain.
3. Mengembangkan *Adaptive Skill*, mengandung persoalan yang berkaitan dengan apa dan berapa banyak dalam perilaku kita untuk mengakomodasi kode, konvensi, serta gaya dalam budaya lain dalam negosiasi secara kompleks.

Manajer global diperlukan serta memastikan tersedianya seperangkat core values, dengan ini diharapkan melakukan aktivitas tanpa melihat letak negara dari aktivitas kantor cabang. Menurut (Nina Jacob, 2015) menjelaskan upaya dan langkah yang berkaitan dengan hal ini;

- Mendefinisikan masalah dari kedua sudut pandang.
- Menyingkap interpretasi budaya
- Menciptakan sinergi budaya

## **F. Pengambilan Keputusan Antarbudaya**

Pengambilan keputusan adalah suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang mengusung pada pemilihan jalur perbuatan antara beberapa pilihan yang tersedia. Definisi lain dari pengambilan keputusan atau Decision Making yaitu suatu proses pemikiran dalam pemulihan dari beberapa alternatif atau kemungkinan yang paling sesuai dengan nilai atau tujuan individu untuk mendapatkan hasil atas solusi tentang prediksi kedepan.

Adapun pengertian pengambilan keputusan menurut para ahli yang diantaranya yaitu: Definisi pengambilan keputusan menurut Suharnan ialah proses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan diantara situasi-situasi yang tidak pasti.

Definisi pengambilan keputusan menurut Baron dan Byrne ialah suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan. Menurut Simon ialah suatu bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik.

Definisi pengambilan keputusan menurut Kamus Besar Ilmu Pengetahuan ialah pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu, proses ini meliputi dua atau lebih, alternatif karena seandainya hanya ada satu alternatif tidak ada keputusan yang diambil. Berikut ini terdapat beberapa ciri-ciri pengambilan keputusan, terdiri atas:

#### 1. Proses Keputusan

Keputusan adalah suatu proses yang terus menerus (continue), sebab kalau tidak adanya suatu proses yang berkesinambungan berarti tidak adanya hubungan dengan keputusan tersebut. Apabila tidak ada tindakan lebih lanjut maka keputusan itu tidak mempunyai arti.

Pertimbangan waktu yang lampau, di mana masalah itu timbul dan informasi dapat dikumpulkan. Waktu sekarang di mana keputusan itu dibuat. Waktu yang akan datang di mana keputusan dilaksanakan, dan diadakan penilaian. Rangkaian keputusan tersebut diambil oleh sejumlah individu yang berbeda. Faktor waktu ditambah dengan rangkaian sifat-sifat adalah merupakan suatu komponen daripada proses, yang merupakan dasar daripada pengambilan keputusan.

#### 2. Konsep Ikatan

Kalau suatu keputusan menyangkut sejumlah besar orang-orang, maka hal yang penting adalah kemampuan untuk menghadapi reaksi dan menyesuaikan perbedaan-perbedaan dengan kedua belah pihak itu.

Hasil daripada syarat-syarat yang telah ditentukan dalam keputusan yang baik dapat digambarkan sebagai suatu kesimpulan: keputusan itu akan sukses apabila menimbulkan suatu ikatan antara pengambil keputusan dengan keputusannya. Berhasil atau tidaknya

suatu organisasi disebabkan karena cara kerjanya keputusan itu sendiri. Ikatan akan timbul karena orang-orang di dalam organisasi berusaha untuk menyesuaikan dan melaksanakan keputusan itu.

Keputusan itu bersifat berkesinambungan karena adanya unsur dinamis dan pengharapan-pengharapan daripada orang-orang yang ada di dalam organisasi itu. Keputusan itu juga sering menimbulkan perubahan antara satu bidang yang akan mempengaruhi terhadap bidang lain. Misalnya: Suatu keputusan kenaikan harga bensin akan mempengaruhi biaya angkutan/transport.

### 3. Penilaian

Faktor penilaian di dalam pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua hal yaitu pimpinan (pengambil keputusan) menghadapi suatu pertanyaan pilihan antara dua atau lebih alternatif. Masalah daripada hasil keputusan itu sendiri yang telah diambil.

Pemilihan daripada pengambil keputusan (pimpinan) tidak atas dasar pertimbangan, tetapi atas dasar beberapa alternatif yang oleh pengambil keputusan dianggap penting. Adapun yang merupakan pertimbangan pokok bagi Pimpinan dalam pengambilan keputusan tidak hanya didasarkan kepada pribadinya, pengalamannya, pengabdianya dan kecakapannya, tetapi sebagai unsur yang penting ialah pertimbangan dari orang-orang yang membantunya (sifatnya) dalam memberikan saran-sarannya.

Dengan demikian maka terdapat dua unsur yang mempengaruhi terhadap keputusan itu yaitu kepentingan pribadinya, dan kepentingan organisasi yang akan bersama-sama menjadi pertimbangan, sekalipun dua faktor penilaian itu sangat kompleks.

Dalam menghadapi masalah ini pimpinan harus mengadakan penilaian daripada keputusan-keputusan yang lampau dan mengadakan penilaian pula terhadap hal-hal yang relevan dalam waktu yang sekarang ini, dan meneliti akibat yang akan timbul dalam waktu yang akan datang.

### 4. Perilaku dengan maksud tujuan tertentu

Setiap penilaian dalam pemilihan alternatif tersebut di atas harus dibandingkan satu sama lain dengan hasil daripada pemilihan yang

diharapkan dari salah satu alternatif yang penting, yaitu yang berhubungan dengan maksud dan tujuan organisasi, baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek.

Maksud dan tujuan organisasi, merupakan suatu standar untuk mengadakan penilaian daripada kemungkinan hasil tindakan-tindakan yang berbeda-beda. Oleh karena itu maka tujuan organisasi adalah bersifat dominan (terkuat), yang dapat dihubungkan dengan tujuan pribadi, secara sadar maupun tidak sadar bagi pimpinannya.

Jelasnya, perilaku dengan maksud/tujuan untuk mencapai tujuan organisasi itu adalah merupakan suatu pertimbangan yang pokok dalam pengambilan keputusan.

Berikut ini terdapat beberapa fungsi pengambilan keputusan, terdiri atas: Awal dari semua aktivitas manusia yg sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara konstitusional maupun secara organisasional; Suatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yg akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua, yaitu:

Tujuan yang bersifat tunggal, terjadi apabila keputusan yg dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak akan ada kaitannya dgn masalah lain.

Tujuan yang bersifat ganda, terjadi apabila keputusan yg dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yg diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih, yang bersifat tidak kontradiktif.

Menurut Terry dalam Sanusi menyatakan pada umumnya pengambilan keputusan seseorang memiliki dasar antara lain yaitu:

#### 1. Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :

- Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari perbandingannya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

## 2. Pengalaman

Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip pengambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau.

Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul.

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

## 3. Fakta

Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan

informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan.

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

#### 4. Wewenang

Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (*authority*) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Keputusan yang berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain: banyak diterimanya oleh bawahan, memiliki otentisitas (otentik), dan juga karena didasari wewenang yang resmi maka akan lebih permanent sifatnya.

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik dictatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

#### 5. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang diakui saat itu.



Gaya pengambilan keputusan ialah bagaimana seseorang melakukan interpretasi, merespon dan juga cara seseorang bereaksi kepada situasi yang dihadapinya, menurut Kuzgun, terdapat empat gaya pengambilan keputusan antara lain:

1. Rational “Rasional”

Gaya pengambilan keputusan ini ditandai dengan strategi yang sistematis dan berencana dengan orientasi masa depan yang jelas.

2. Intuitive “Intuisi”

Gaya pengambilan keputusan ini ditandai dengan ketergantungan terhadap pengalaman batin, fantasi dan kecenderungan untuk mengambil keputusan dengan cepat tanpa banyak pertimbangan atau pengumpulan informasi.

3. Dependent “Dependen”

Gaya pengambilan keputusan ini, menolak tanggung jawab terhadap pilihan mereka dan melibatkan tanggung jawab kepada orang lain. Dengan bahasa lain, gaya ini cenderung pada keputusan orang lain yang mereka anggap sebagai figur otoritas seperti orang tua, keluarga dan teman.

4. Indecisiveness “Keraguan”

Gaya pengambilan keputusan ini lebih mengarah kepada menghindari situasi pengambilan keputusan atau tanggung jawab terhadap orang lain.

Syamsi menyatakan terdapat beberapa faktor yang menjadi pengaruh dalam pengambilan keputusan antara lain:

Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.

Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik. Pengambilan keputusan yang

efektif membutuhkan waktu yang cukup lama. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.

Menurut W.H. Newman pengambilan keputusan ini menyangkut 4 (empat) langkah/tahap pokok:

1. Menentukan diagnosa dari masalah yang sebenarnya (*Diagnose the problem properly*);
2. Pikirkan satu atau lebih pemecahan yang baik (*conceive of one or more good solution*);
3. Proyeksikan dan bandingkan konsekuensi daripada alternatif itu (*Project and compare the consequences of such alternative*);
4. Berilah penilaian perbedaan dari sejumlah konsekuensi itu dan pilihlah langkah tindakannya (*Evaluate these different sets of consequences and select a course of action*).

Menurut Herbert A. Simon, Proses pengambilan keputusan pada hakikatnya terdiri atas tiga langkah utama, yaitu:

1. Kegiatan Intelijen, menyangkut pencarian berbagai kondisi lingkungan yang diperlukan bagi keputusan.
2. Kegiatan Desain, tahap ini menyangkut pembuatan pengembangan dan penganalisaan berbagai rangkaian kegiatan yang mungkin dilakukan.
3. Kegiatan Pemilihan, pemilihan serangkaian kegiatan tertentu dari alternatif yang tersedia.

Menurut Elbing ada lima langkah dalam proses pengambilan keputusan:

- Identifikasi dan Diagnosa masalah.
- Pengumpulan dan Analisis data yang relevan.
- Pengembangan dan Evaluasi alternatif alternatif.
- Pemilihan Alternatif terbaik.
- Implementasi keputusan dan Evaluasi terhadap hasil-hasil.

Dalam proses pengambilan keputusan ada beberapa tahapan yang sering digunakan oleh para pemimpin, yaitu :

### 1. Kewenangan Tanpa Diskusi (*Authority Rule Without Discussion*)

Metode pengambilan keputusan ini seringkali digunakan oleh para pemimpin otokratik atau dalam kepemimpinan militer. Metode ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu cepat, dalam arti ketika organisasi tidak mempunyai waktu yang cukup untuk memutuskan apa yang harus dilakukan.

Selain itu, metode ini cukup sempurna dapat diterima kalau pengambilan keputusan yang dilaksanakan berkaitan dengan persoalan-persoalan rutin yang tidak mempersyaratkan diskusi untuk mendapatkan persetujuan para anggotanya.

Namun demikian, jika metode pengambilan keputusan ini terlalu sering digunakan, ia akan menimbulkan persoalan-persoalan, seperti munculnya ketidakpercayaan para anggota organisasi terhadap keputusan yang ditentukan pimpinannya, karena mereka kurang bahkan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan akan memiliki kualitas yang lebih bermakna, apabila dibuat secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh anggota kelompok, daripada keputusan yang diambil secara individual.

### 2. Pendapat Ahli (*expert opinion*)

Kadang-kadang seorang anggota organisasi oleh anggota lainnya diberi predikat sebagai ahli (*expert*), sehingga memungkinkannya memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk membuat keputusan. Metode pengambilan keputusan ini akan bekerja dengan baik, apabila seorang anggota organisasi yang dianggap ahli tersebut memang benar-benar tidak diragukan lagi kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggota lainnya.

Dalam banyak kasus, persoalan orang yang dianggap ahli tersebut bukanlah masalah yang sederhana, karena sangat sulit menentukan indikator yang dapat mengukur orang yang dianggap ahli (*superior*). Ada yang berpendapat bahwa orang yang ahli adalah orang yang memiliki kualitas terbaik; untuk membuat keputusan, namun sebaliknya tidak sedikit pula orang yang tidak setuju dengan ukuran tersebut. Karenanya,

menentukan apakah seseorang dalam kelompok benar-benar ahli adalah persoalan yang rumit.

### 3. Kewenangan Setelah Diskusi (*authority rule after discussion*)

Sifat otokratik dalam pengambilan keputusan ini lebih sedikit apabila dibandingkan dengan metode yang pertama. Karena metode *authority rule after discussion* ini pertimbangan pendapat atau opini lebih dari satu anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan demikian, keputusan yang diambil melalui metode ini akan meningkatkan kualitas dan tanggung jawab para anggotanya disamping juga munculnya aspek kecepatan (*quickness*) dalam pengambilan keputusan sebagai hasil dari usaha menghindari proses diskusi yang terlalu meluas. Dengan perkataan lain, pendapat anggota organisasi sangat diperhatikan dalam proses pembuatan keputusan, namun perilaku otokratik dari pimpinan, kelompok masih berpengaruh.

Metode pengambilan keputusan ini juga mempunyai kelemahan, yaitu pada anggota organisasi akan bersaing untuk mempengaruhi pengambilan atau pembuat keputusan. Artinya bagaimana para anggota organisasi yang mengemukakan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan, berusaha mempengaruhi pimpinan kelompok bahwa pendapatnya yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan.

### 4. Kesepakatan (*consensus*)

Kesepakatan atau konsensus akan terjadi kalau semua anggota dari suatu organisasi mendukung keputusan yang diambil. Metode pengambilan keputusan ini memiliki keuntungan, yakni partisipasi penuh dari seluruh anggota organisasi akan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, sebaik seperti tanggung jawab para anggota dalam mendukung keputusan tersebut.

Selain itu metode konsensus sangat penting khususnya yang berhubungan dengan persoalan-persoalan yang kritis dan kompleks. Namun demikian, metode pengambilan keputusan yang dilakukan melalui kesempatan ini, tidak lepas juga dari kekurangan-kekurangan. Yang paling menonjol adalah dibutuhkan waktu yang relatif lebih

banyak dan lebih lama, sehingga metode ini tidak cocok untuk digunakan dalam keadaan mendesak atau darurat.

Setiap tugas yang dikerjakan akan menyangkut pada pemilihan alternatif untuk suatu organisasi. Dalam tugas perencanaan manajer harus mampu memutuskan strategi dalam mengatur sebuah organisasi, memutuskan serta memimpin gaya atau pola yang akan ditetapkan, menentukan calon staff yang akan dibutuhkan seperti apa.

Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan rencana penggunaan *inventory control system* yang baru dalam sebuah organisasi yang mempunyai bisnis global yang didalamnya terdapat perbedaan budaya, maka pendekatan yang digunakan dalam penerapan sistem baru juga berbeda. Oleh karenanya, kecerdasan kultural akan membantu dalam hal pemecahan masalah dan konsep pengambilan keputusan mereka yang berbasis kultural apabila dilakukan dengan penuh kesadaran dan rasa kemauan yang tinggi.

Manajer memiliki kriteria yang jelas dan detail mengenai hal yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakan . Manajer menyetujui terkait hal yang berhubungan dengan mental rasional Manajer mampu menjelaskan secara akurat mengenai masalah yang dihadapi, membangun solusi, dapat memprediksikan hasil yang kemungkinan akan muncul. Manajer dapat meminimalisir adanya bias dengan solusi oleh analisis rasional. Dapat mempertimbangkan waktu dari alternatif yang ada.

Keputusan dalam hal bisnis ini dapat dipengaruhi oleh motif dan tujuan dari pihak yang membuat keputusan. Adanya motif yang bervariasi menurut budaya dengan begitu mengikuti kebutuhan individual mencerminkan nilai-nilai budaya. Dalam budaya high - power distance, dimana pekerja mengharapkan bahkan menyambut baik perilaku yang relatif otokratik dari manajer. Namun, budaya low power distance mereka cenderung menolak perilaku tersebut.

## G. Tim Multikultural

Organisasi modern semakin kurang hirarkis, dengan model yang lebih datar serta didukung dengan adanya pembentukan tim yang sifatnya lintas fungsi dimana terbentuknya tim-tim yang anggotanya memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Ini menuntut manajer untuk mampu mengetahui proses yang menyangkut bagaimana respons kultural yang berbeda didalam anggota tim sehingga dapat menghasilkan kecerdasan kultural yang diperuntukkan bagi semua kalangan untuk menjalankan interaksi.

Suatu kelompok bekerja ini merupakan bentuk penting terutama pada perbedaan antara tugas (*task*) serta proses (*process*). Aktivitas proses diarahkan pada menguji serta memperbaiki cara dimana kelompok tersebut menjalankan tugasnya. Keberhasilan dalam sebuah tugas kelompok ini pada sasaranannya adalah penyelesaian masalah secara bersama.

### Tipe Kelompok Kerja

- Crew, dalam kelompok ini telah terdapat rangkaian prosedur yang sudah ada dan ditentukan sebelumnya, yang mengesampingkan kebutuhan untuk kecerdasan budaya tingkat tinggi
- Tim, dalam kelompok ini memerlukan rasa saling kepercayaan (*trust*) yang sangat dalam kepada sebuah anggota dan dapat berhubungan jangka panjang antara anggota di dalamnya.
- Task force, dalam kelompok ini kemungkinan terdapat budaya yang lebih tinggi, namun interaksi di antara mereka berorientasi pada sasaran proyek atau pekerjaan yang spesifik dan bersifat sementara.

Dalam kelompok dan kinerja terdapat dua proses yang dikenal sebagai:

*Groupthink*, dimana kelompok ini menekankan adanya hubungan harmoni dan konsensus dengan mematikan alternatif dari perbedaan paham dan kreativitas.

*Social loafing*, dimana individu ini mengurangi usahanya untuk menyelesaikan tugas kelompok berdasarkan atas dasar keyakinan bahwa orang lain dalam kelompok akan memberikan kompensasi untuk menjalankan pekerjaannya.

Tugas utama manajer tim multikultural ini adanya upaya maksimum *process gain* dan *process losses*, berkaitan bagaimana memfasilitasi sinergi kultural dan mengatasi konflik. Manajer harus bisa mempertimbangkan dimana budaya dapat mempengaruhi proses kelompok; Norma dan naskah berkaitan dengan fungsi kelompok yang dibawa anggota ke dalam kelompok. Jumlah keberagaman budaya yang terdapat dalam anggota kelompok tersebut. *Cultural distance*, yang ada dalam kelompok.

Virtual team merupakan kelompok yang menggunakan media berupa alat elektronik yang terdiri dari orang yang tidak atau interaksi secara langsung. Kelompok ini terjadi karena adanya kemajuan teknologi. Didalamnya terdapat isyarat normal komunikasi interpersonal antar pribadi dikurangi sehingga perbedaan antar budaya kurang terlihat. Menurut David C. Thomas dan Kerr Inkson (2014) terdapat tiga kunci untuk mengatasi kesulitan dalam hal penyebaran geografis (*virtuality*) diantaranya;

- Mengembangkan rasa saling pengertian bersama diantara anggota kelompok.
- Menggunakan teknologi informasi untuk mengintegrasikan keterampilan dan kemampuan anggota
- Pengembangan rasa kepercayaan yang ada diantara anggota kelompok

Keberagaman budaya dalam kelompok mencakup keberagaman, heterogen, dimana setiap anggota kelompok berbeda dengan anggota kelompok lainnya. Terdapat 2 sisi dalam hal keberagaman budaya dalam kelompok;

- Sisi negatif, cenderung mempunyai pengaruh yang negatif pada cara orang merasa tentang kelompok tersebut.

- Sisi Positif, pada hal yang kaitannya dengan keterampilan yang berhubungan dengan tugas, cenderung dihubungkan dengan kinerja kelompok dalam sebuah organisasi.

Faktor penting lainnya adalah *cultural distance* atau jarak budaya yang relatif dari setiap anggota kelompok. Ini mencerminkan bagaimana masing-masing anggota kelompok ini merasa adanya perbedaan pada anggota kelompoknya. Orang yang sedikit banyaknya berbeda secara budaya dari orang lain dalam sebuah kelompok akan merasa lebih mudah terlibat dalam aktivitas dalam kelompok daripada mereka yang secara kultural berbeda.

Terdapat 3 hal yang dapat dilakukan untuk mengurangi kerugian dari proses dan kapitalisasi:

1. ***Managing the Group Environment (mengelola lingkungan kelompok)*** : *Management support* (dukungan manajemen dalam bentuk sumber daya material, informasi relevan, dukungan psikologis), *Reward* (diberikan penghargaan), *Group System* (perlu dipertimbangkan pada perbedaan kultural, budaya kolektif, kelompok keluarga dijadikan patokan), *Self-management* (mengusahakan sasaran dan arah untuk kelompok dan memungkinkan untuk mengelola sendiri)
2. ***Development of cultural Diverse Group (pengembangan kelompok yang secara kultural beragam)*** : *Forming* (menjadi familiar satu dengan yang lainnya), *Storming* (siapa, apa, dan bagaimana menjalankan sesuatunya pada konflik), *Norming* (mengembangkan harapan bersama), *Performing* (bekerja secara erat, terikat, dan efektif).
3. ***Developing Cultural Intelligence in the Group (mengembangkan kecerdasan kebudayaan dalam sebuah kelompok)***: memfasilitasi pengembangan pada kecerdasan budaya, pelatihan anggota kelompok. Elemen utamanya dengan adanya ketetapan umpan balik pada anggota kelompok.

Manajer mampu memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam merasakan dan memperhitungkan situasi yang ada dalam kelompok



secara spesifik. Berikut hal yang penting bagi manajer untuk menunjukkan;

- Apakah kelompok tersebut tergolong sebagai *Crew, teams*, atau *task force*.
- Apakah tim secara relatif dapat menghadapi tugas rutin dan kompleks
- Adanya tingkat keberagaman kelompok, isu budaya, dan kelompok yang telah sadar dalam isu.
- Apakah kelompok mempunyai proses ilmiah untuk *surfacing* dan *dealing* dengan masalah yang berkaitan dengan antar budaya serta untuk memastikan bahwa semua anggota kelompok dapat berkontribusi tanpa melihat latar belakang budaya.

## H. Penutup

### 1. Ringkasan

Istilah 'organisasi multikultural' mengacu pada sejauh mana sebuah organisasi menghargai keragaman budaya dan bersedia untuk memanfaatkan dan mendorongnya. Penerapan sistem organisasi yang multikultural cocok untuk diterapkan di Indonesia, terlebih lagi di dalam organisasi kampus. Karena lingkungan kampus semakin heterogen, perlu adanya sebuah sistem yang dapat mewadahi latar belakang orang-orang yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama. Manajemen antar budaya merupakan bidang investigasi yang sedang tumbuh dan meningkat. Ini menjadi perhatian manajer global yang bekerja untuk perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara berbeda.

Komunikasi antar budaya adalah proses negosiasi atau pertukaran sistem simbolik yang membimbing perilaku manusia dan membatasi mereka dalam menjalankan fungsinya sebagai kelompok. Identitas dan perbedaan profesi yang terjadi membentuk satu kelompok dan mengidentifikasinya dengan cara yang beragam. Hambatan komunikasi atau yang juga dikenal sebagai *communication barrier* adalah segala sesuatu yang menjadi penghalang untuk terjadinya komunikasi yang

efektif . Dimana hambatan komunikasi yang ada terbagi dua menjadi yang diatas air (*above waterline*) dan dibawah air (*below waterline*). Faktor-faktor hambatan komunikasi antar budaya yang berada di bawah air (*below waterline*) adalah faktor-faktor yang membentuk perilaku atau sikap seseorang, hambatan semacam ini cukup sulit untuk dilihat atau diperhatikan.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep budaya organisasi multikultural?
- 2) Jelaskan perkembangan budaya organisasi multikultural di zaman modern!
- 3) Bagaimana rancang bangun dari strategi korporasi?
- 4) Sebutkan aspek pertimbangan dalam pengambilan keputusan antarbudaya!
- 5) Mengapa perlu adanya komunikasi dan negosiasi antarbudaya? Jelaskan!

# BAB XI

## NEGOSIASI ANTARBUDAYA

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian negosiasi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang mengelola negosiasi*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kerangka kerja negosiasi*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang proses negosiasi*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang gaya negosiasi*
6. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang analisis negosiasi*
7. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang negosiasi untuk saling menguntungkan*
8. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pedoman negosiasi antarbudaya*



### Pendahuluan

**N**egosiasi yang baik dan efektif adalah negosiasi yang didasarkan pada data fakta yang akurat dan faktual, sehingga setiap argumen dan kehendaknya tidak terlepas dari fakta yang ada. Di samping itu juga harus ditopang dengan negosiator yang handal dan profesional, yang memahami tujuan negosiasi dilakukan dan mempunyai daya kemampuan optimal dalam menemukan solusi terhadap masalah yang dihadapi dan terhindar dari

kemungkinan *deadlock*. Pada intinya negosiasi menjunjung prinsip *win-win solution*, akan tetapi saat ini negosiasi mengalami pergeseran nilai. Pergeseran nilai ini merujuk pada salah satu pihak yang memenangkan objek yang dinegosiasikan, hanya dikarenakan kekuatan yang tidak dimiliki pihak-pihak minoritas. Oleh karena itu negosiasi harus selalu diiringi dengan ingatan dan pengaplikasian secara nyata mengenai etika dan nilai-nilai kebaikan lainnya

Pada BAB XI ini terdiri dari delapan sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian negosiasi, mengelola negosiasi, kerangka kerja negosiasi, proses negosiasi, gaya negosiasi, analisis negosiasi, negosiasi untuk saling menguntungkan serta pedoman negosiasi antarbudaya.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian negosiasi, mengelola negosiasi, kerangka kerja negosiasi, proses negosiasi, gaya negosiasi, analisis negosiasi, negosiasi untuk saling menguntungkan serta pedoman negosiasi antarbudaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## A. Pengertian Negosiasi

Negosiasi adalah proses tawar-menawar, tawar menawar dengan satu atau lebih pihak untuk sampai pada solusi yang dapat diterima bagi semua. Diperkirakan manajer dapat menggunakan 50% atau lebih dari waktu mereka untuk proses negosiasi. Menurut Hartman, pengertian negosiasi dapat berbeda-beda tergantung dari sudut pandang siapa yang terlibat dalam suatu negosiasi. Dalam hal ini, ada dua pihak yang

berkepentingan dalam bernegosiasi. Lebih jelasnya bahwa *negosiasi merupakan suatu proses komunikasi antara dua pihak, yang masing-masing mempunyai tujuan dan sudut pandang mereka sendiri, yang berusaha mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua belah pihak mengenai masalah yang sama.*

Adapun negosiasi menurut Hayes (2014) adalah sebuah proses menghasilkan keputusan bersama, dimana orang-orang dengan tujuan/keinginan yang berbeda berinteraksi dengan tujuan untuk menyelesaikan perbedaan-perbedaan tersebut.

Salah satu tujuan orang bernegosiasi adalah menemukan suatu keputusan atau kesepakatan kedua belah pihak secara adil dan dapat memenuhi harapan atau keinginan kedua belah pihak tersebut.

Negosiasi yang baik dan efektif adalah negosiasi yang didasarkan pada data fakta yang akurat dan faktual, sehingga setiap argumen dan kehendaknya tidak terlepas dari fakta yang ada. Di samping itu juga harus ditopang dengan negosiator yang handal dan profesional, yang memahami tujuan negosiasi dilakukan dan mempunyai daya kemampuan optimal dalam menemukan solusi terhadap masalah yang dihadapi dan terhindar dari kemungkinan *deadlock*.

Pada intinya negosiasi menjunjung prinsip *win-win solution*, akan tetapi saat ini negosiasi mengalami pergeseran nilai. Pergeseran nilai ini merujuk pada salah satu pihak yang memenangkan objek yang dinegosiasikan, hanya dikarenakan kekuatan yang tidak dimiliki pihak-pihak minoritas. Oleh karena itu negosiasi harus selalu diiringi dengan ingatan dan pengaplikasian secara nyata mengenai etika dan nilai-nilai kebaikan lainnya.

Negosiasi antar budaya pada hakikatnya adalah merupakan suatu proses di mana dua orang atau lebih yang berasal dari budaya yang berbeda mendiskusikan kepentingan bersama dan bertentangan dengan maksud mencari solusi dan mencapai kesepakatan untuk mendapatkan manfaat bersama.

## **B. Mengelola Negosiasi**

Keberhasilan atau kesuksesan dalam mengelola negosiasi dapat ditentukan oleh berbagai faktor penting, diantaranya adalah keterampilan seseorang negosiator dalam bernegosiasi dengan pihak lawan negosiasi. Menurut Hartman, ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam bernegosiasi antara lain.

### **1. Persiapan**

Persiapan yang baik merupakan salah satu kunci sukses negosiasi. Tanpa persiapan yang baik, hasil yang diperoleh dalam bernegosiasi tidak akan memuaskan kedua belah pihak atau bahkan mengalami kegagalan yang pada akhirnya menimbulkan kekecewaan bagi kedua belah pihak.

### **2. Memulai Negosiasi**

Bagaimana memulai bernegosiasi? Ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam memulai bernegosiasi, antara lain: memilih waktu yang tepat, tempat yang tepat, pengaturan tempat duduk yang tepat, menciptakan suasana yang positif dan santai, menetapkan agenda, merumuskan tawaran/ posisi pembuka, menghadapi konflik, berkomunikasi secara efektif, meningkatkan keterampilan mendengarkan, peringatan, menciptakan kesepakatan dengan lebih cepat.

### **3. Strategi dan taktik**

Menurut kamus Webster, strategi dapat mendefinisikan sebagai rencana atau metode yang teliti atau tipu daya cerdas. Sedangkan yang dimaksud dengan taktik lebih mengacu pada setiap metode yang digunakan untuk mencapai tujuan, yaitu mencapai kesepakatan dalam bernegosiasi. Baik strategi maupun taktik menuntut keterampilan khusus dalam bernegosiasi. Negosiasi yang sukses bukan saja hasil dari perencanaan atau persiapan yang baik, tetapi juga implementasi yang baik dari sebuah negosiasi.

### **4. Kompromi**

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa proses bernegosiasi melibatkan kedua belah pihak. Kompromi merupakan salah satu upaya menuju pencapaian kesepakatan kedua belah pihak dalam bernegosiasi. Dalam upaya menu kompromi, seseorang negosiator menyajikan

kerangka dasar atau garis besarnya terlebih dulu, kemudian melangkah pada perbedaan kedua belah pihak secara lebih spesifik, dan akhirnya disajikan pernyataan yang bersifat penilaian untuk mendukung posisi mereka sendiri.

#### 5. Menghindari kesalahan taktis

Bagaimana seorang negosiator harus menghindari kesalahan taktis? Agar negosiasi sukses, berikut ini adalah beberapa hal yang perlu dihindari dalam melakukan negosiasi, antara lain: mengajukan permintaan awal yang tidak logis (permintaan tinggi untuk penjual dan permintaan rendah untuk pembeli), membuat konsesi bebas, memulai tanpa daftar penawaran, melakukan negosiasi terlalu cepat, bernegosiasi saat terkejut, menghargai tawaran yang tidak masuk akal, takut diam, marah, tidak menuliskan hasil negosiasi, bernegosiasi pada saat lelah, mengecewakan bos Anda, dan memaksakan bernegosiasi.

Menurut Casse, ketrampilan bernegosiasi dapat dibedakan ke dalam dua kelompok besar, yaitu ketrampilan konvensional/ *conventional skills* (untuk negosiator konvensional) dan nonkonvensional *no-conventional skills* (untuk negosiator nonkonvensional).

Manajemen negosiasi antar budaya yang sukses memerlukan bahwa manajer perlu memahami isu dan variabel yang berkaitan. Mereka harus:

- a) mendapatkan pengetahuan spesifik dari para pihak dalam pertemuan mendatang,
- b) mempersiapkan dengan menyesuaikan pada mengontrol situasi dan
- c) menjadi inovatif.

### C. Kerangka Kerja Negosiasi

Hayes (2014) menyebutkan penyederhanaan model negosiasi dapat digambarkan sebagai :

- a. **Target**, ketika orang-orang mulai bernegosiasi, maka umumnya memiliki beberapa ide mengenai level keuntungan (pada bisnis) atau tujuan yang mereka harapkan dapat tercapai.

- b. **Limit**, pada sisi lain mereka juga memiliki ide tentang tingkat keuntungan paling rendah atau batas terendah capaian yang menjadi patokan minimal agar kesepakatan negosiasi dapat diterima. Penyelesaian hanya dapat dicapai ketika ambang batas minimal capaian (limit) dari tiap-tiap pihak yang dibawa ke proses negosiasi bertepatan atau cocok satu dengan lainnya.

Menurut Marjorie Corman Aaron dan Robert.H Mnookin, ketika melakukan negosiasi, seorang perunding yang baik harus membangun kerangka dasar yang penting tentang negosiasi yang akan dilakukannya agar dapat berhasil menjalankan tugasnya tersebut. Kerangka dasar yang dimaksud antara lain :

Apakah alternatif terbaik untuk menerima atau menolak kesepakatan dalam negosiasi? Berapa besar nilai atau penawaran minimum yang akan dapat diterima sebagai sebuah kesepakatan? Seberapa lentur proses negosiasi akan dilakukan dan seberapa akurat pertukaran yang ingin dilakukan?

Untuk membangun kerangka dasar tersebut di atas, ada 3 konsep penting yang harus dipahami oleh seorang negosiator, yaitu :

1. **BATNA** (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), yaitu langkah-langkah atau alternatif-alternatif yang akan dilakukan oleh seorang negosiator bila negosiasi tidak mencapai kesepakatan.
2. **Reservation Price**, yaitu nilai atau tawaran terendah yang dapat diterima sebagai sebuah kesepakatan dalam negosiasi.
3. **ZOPA** (*Zone of Possible Agreement*), yaitu suatu zona atau area yang memungkinkan terjadinya kesepakatan dalam proses negosiasi.

Dengan pemahaman yang baik terhadap 3 konsep dasar tersebut diatas, maka para perunding diharapkan dapat menentukan hal-hal yang ingin dicapainya dalam negosiasi, menentukan besarnya konsesi yang ingin didapat dan dapat diberikan, menentukan perlu tidaknya melanjutkan negosiasi, dan melakukan langkah lain yang lebih menguntungkan.



Secara ringkas dapat dirumuskan, bahwa negosiasi adalah suatu proses perundingan antara para pihak yang berselisih atau berbeda pendapat tentang sesuatu permasalahan.

Kerangka kerja dalam negosiasi antar budaya diantaranya yaitu:

1. Bases of trust (Dasar kepercayaan)
2. Risk taking propensity (Kecenderungan mengambil risiko)
3. Value of time (Nilai waktu)
4. Decision making system (Sistem pengambilan keputusan)
5. Form of satisfactory agreement (Bentuk kesepakatan yang memuaskan)
6. Basic conception of negotiation process (Konsepsi dasar proses negosiasi)
7. Negotiator selection criteria (Kriteria pemilihan negosiator)
8. Significance of type of issue (Signifikansi jenis masalah)
9. Concern with protocol (Kepedulian dengan protokol)
10. Complexity of language (Kompleksitas bahasa)
11. Nature Of Persuasive Arguments (Sifat Argumen Persuasif)
12. Role of individuals' Aspirations (Peran Aspirasi individu)

#### **D. Proses Negosiasi**

Proses negosiasi bukanlah proses sesaat yang dapat segera diperoleh hasilnya. Proses negosiasi yang berlangsung dalam sekali episode (*one-off episode*) tampaknya jarang terjadi, proses yang umum terjadi suatu proses yang berlangsung secara kontinu atau terus-menerus hingga tercapai suatu kesepakatan bagi kedua belah pihak.

Masing-masing pihak tentu mengharapkan proses negosiasi terjadi dengan efektif. Untuk itu sebelum melakukan negosiasi harus dilakukan persiapan yang matang dan terencana terlebih dahulu. John Hayes (2012) membagi tahapan negosiasi menjadi tiga proses yakni perencanaan, persiapan, dan tahap negosiasi (*negotiation table*).

##### **1. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan dapat memberi kontribusi yang vital terhadap hasil sebuah negosiasi. Pada tahap ini negosiator perlu menetapkan tingkat keuntungan (*target*) yang ingin dicapai dalam sebuah negosiasi.

Bersamaan dengan itu pula, negosiator perlu menentukan batas terendah (*limit*), sebagai lampu merah dalam proses negosiasi yang akan terjadi. Seorang negosiator yang cakap (*skilled negotiator*) tentu akan berusaha untuk mencoba menemukan ambang batas minimal (*limit*) capaian pihak lawan, agar memudahkan bagi negosiator dalam menyusun strategi. Selain itu, juga untuk menghindari terjadi kemacetan (*breakdown*) dalam negosiasi.

## 2. Persiapan (*preparation*).

Untuk mengetahui capaian minimal (*limit*) pihak lawan, maka seorang negosiator perlu mengamati, memantau dan bahkan meneliti lawan negosiator, dengan cara berupaya sebisa mungkin untuk mengorek informasi tentang lawan negosiator, seperti menerjunkan tim untuk memata-matai, sabotase, bahkan menyadap. Tindakan tersebut dibutuhkan agar segala informasi yang dibutuhkan terkait pihak lawan terkumpul seluruhnya dan dapat digunakan untuk memaksimalkan keuntungan bagi pihak negosiator.

## 3. Tahap implementasi (*negotiation table*).

Tahap ini merupakan saat proses interaksi antara negosiator dan pihak lawan berlangsung dan hasilnya sangat ditentukan dari strategi dan taktik dari kedua belah pihak.

Casse juga memiliki pandangan mengenai tahapan penting dalam bernegosiasi, yaitu sebagai berikut :

### 1. Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan negosiasi membutuhkan tiga tugas utama, yaitu merencanakan sasaran negosiasi dan memperjelas proses negosiasi. Sasaran negosiasi adalah hasil yang diharapkan dalam bernegosiasi. Hal ini merupakan salah satu alasan utama mengapa seseorang bernegosiasi. Penentuan sasaran sangatlah penting sebagai arahan atau petunjuk dalam bernegosiasi.

Strategi negosiasi yang merupakan cara untuk mencapai tujuan bernegosiasi. Untuk mencapai kesepakatan kedua belah pihak memang diperlukan strategi yang tepat. Proses negosiasi merupakan suatu

proses tawar-menawar yang diharapkan mampu menghasilkan suatu kesepakatan kedua belah pihak yang saling menguntungkan

## 2. Tahap Implementasi

Tahap implementasi merupakan tahapan peranan atau tindakan yang diperlukan agar mencapai sukses dalam bernegosiasi. Implementasi negosiasi memiliki beberapa komponen penting, antara lain :

### a) Taktik cara anda

Adalah bahwa anda tahu tujuan yang ingin dicapai, anda bersikeras dan memaksa pihak lawan agar percaya bawalah anda yang benar dan anda terus menekan.

### b) Taktik bekerja sama

Taktik ini menegaskan bahwa anda mau mendengarkan pihak lawan dan mengetahui apa yang ada di benak mereka, Adalah yang memutuskan untuk bersikap reaktif (bukan proaktif) siap bekerjasama.

### c) Taktik tidak bertindak apa-apa

Taktik ini merupakan sikap keras kepala dalam bernegosiasi.

### d) Taktik melangkah ke tujuan lain

Taktik ini menuntut Adalah yang harus aktif menggeser suatu persoalan ke persoalan lain.

## 3. Tahap Peninjauan Negosiasi

Tahap ini merupakan tahapan setelah berlangsungnya suatu proses negosiasi. Ada beberapa alasan penting mengapa tahap peninjauan negosiasi perlu dilakukan, antara lain:

- Untuk memeriksa apakah Anda sudah mencapai tujuan anda
- Jika tidak, maka hal itu dapat menjadi pelajaran sekaligus pengalaman yang sangat berharga bagi seorang negosiator
- Jika ya, maka pastikan apa yang sudah Anda lakukan dengan baik dan bangunlah kesuksesan anda.

## E. Gaya Negosiasi

Mengacu pada Carnevale dan Pruitt dalam sebuah tinjauan luas mengenai negosiasi, disebutkan bahwa ada dua tradisi pemikiran dalam negosiasi, yakni:

1. *Tradisi kognitif (The cognitive tradition)*, yang berpendapat bahwa pendekatan seorang negosiator terhadap pemrosesan informasi (*information processing*) yang menentukan keberhasilan hasil (*outcome*) dari sebuah negosiasi.
2. *Tradisi motivasi dan strategi (The motivation and strategy tradition)*, berpendapat bahwa orientasi motivasi seorang negosiator, berpengaruh pada pemilihan strategi yang digunakan dan pada gilirannya berpengaruh pada hasil (*outcome*) sebuah negosiasi. Fokus penjelasan tentang strategi, pemakalah akan lebih banyak mengulas point kedua ini.

Pada model dua dimensi konflik perilaku yang dikonsepsi oleh Thomas, ia menyediakan dasar untuk sebuah model pilihan pada tradisi motivasi dan strategi, yakni **kerjasama (cooperation)**, yang merefleksikan konsentrasi negosiator untuk keuntungan pihak lain dan **ketegasan (assertiveness)**, yang merefleksikan konsentrasi negosiator untuk keuntungan sepihak.

Berikut ini merupakan hubungan antara dua orientasi motivasi tersebut (kerja sama dan ketegasan), yang memprediksi gaya yang dipilih oleh negosiator. Pilihan gaya negosiasi itu akan menentukan cara mereka berperilaku serta taktik yang akan mereka adopsi. terdapat lima orientasi motivasi, yakni :

- a. **Kompetitif (competitive negotiator)**, termotivasi untuk mendapatkan keuntungan maksimum untuk diri sendiri dan beban/kerugian pada pihak lain (*win-lose*). Negosiator akan menyokong taktik bertengkar/ berdebat dan membujuk pihak lain untuk menyerah.
- b. **Akomodatif (accommodative negotiator)**, fokus utama negosiator yakni menjamin bahwa pihak lain mendapatkan beberapa keuntungan, meskipun tindakan ini perlu mengorbankan

keuntungan bagi diri sendiri (*lose-win*). Negosiator akan tertarik dengan taktik menyerah (*conceding*).

- c. **Kolaboratif (*collaborative negotiator*)**, termotivasi untuk mendapatkan keuntungan maksimum untuk kedua belah pihak (*win-win*). Negosiator menggunakan taktik pemecahan masalah (*problem-solving*), termasuk perilaku seperti mendengarkan secara empatik (*emphatic listening*).
- d. **Non-Aktif (*inactive negotiator*)**, mengabaikan keuntungan sendiri maupun keuntungan pihak lain, dengan menghindari upaya untuk mengatasi perbedaan dalam hasil yang diinginkan (*lose-lose*).
- e. **Kompromi (*compromising negotiator*)**, mengadopsi strategi menengah dan termotivasi untuk mencari sebuah tingkat kepuasan akan keuntungan bersama (daripada hasil maksimum) dengan memisahkan perbedaan atas capaian masing-masing.

## F. Analisis Negosiasi

Negosiasi dapat diasumsikan sebagai sarana dalam menyampaikan atau mendelegasikan suatu kepentingan kepada pihak lain yang terlibat, proses negosiasi dapat tercapai apabila kedua belah pihak memiliki korelasi dalam sumber daya yang dimiliki. Dimana salah satu pihak memerlukan suatu komoditas dan pihak lainnya memiliki sumber daya tersebut. Proses negosiasi sendiri tidak hanya ditemukan dalam situasi profesional, bahkan di dalam situasi keluarga, kerabat dekat akan ada proses negosiasi. Secara umum, negosiasi didefinisikan sebagai proses tawar menawar melalui proses negosiasi.

Dalam proses negosiasi, orang yang bernegosiasi disebut sebagai negosiator. Negosiasi tidak hanya terjadi diantara individu saja, namun bisa terjadi diantara pihak individu dengan kelompok bahkan kelompok dengan kelompok. Proses komunikasi yang terjadi dalam negosiasi memiliki peran vital dalam keseluruhan proses negosiasi serta dapat mempengaruhi hasil negosiasi bagi pihak-pihak yang terlibat. Berkat negosiator, sebuah kesepakatan bersama dapat dicapai dengan baik bahkan memberikan keuntungan bagi para pihak yang bernegosiasi. Dapat dikatakan bahwa negosiasi merupakan suatu usaha

untuk membangun kerjasama antara beberapa pihak dengan tujuan mencapai kesepakatan bersama dengan cara persuasif tanpa ada paksaan.

Negosiasi juga diartikan sebagai langkah untuk membangun kesepaham pihak-pihak yang terlibat dalam suatu permasalahan. Negosiasi terjadi ketika dua pihak atau lebih bersama-sama mencapai tujuan bersama yaitu menyelesaikan masalah yang melibatkan masing-masing pihak melalui proses perundingan atau negosiasi. Pada umumnya, masing-masing pihak memiliki sesuatu yang diperebutkan atau diinginkan oleh pihak lain serta pihak lain bersedia untuk bernegosiasi. Oleh karena itu, seorang negosiator harus memiliki kemampuan berkomunikasi dan memahami lawan negosiasi untuk mencapai tujuan bersama.

### **G. Negosiasi untuk Saling Menguntungkan**

Masing-masing pihak di dalam suatu negosiasi tentu ingin menang. Negosiasi yang berhasil berakhir dengan sesuatu yang dibutuhkan oleh kedua pihak. Setiap kali seorang negosiator mengencangkan situasi penawaran dengan gagasan, “ Saya harus menang, dan benar-benar tidak peduli tentang pihak lawan”, maka bencana pun sudah diambang pintu. Konsep negosiasi sama-sama menang tidak sekadar didasarkan pada pertimbangan etika. Pihak yang mengakhiri suatu negosiasi dengan perasaan bahwa ia telah tertipu mungkin berusaha membalas dendam belakangan.

Negosiasi sama-sama menang secara sederhana adalah “bisnis yang baik”. Ketika pihak-pihak yang berkepentingan di dalam suatu perjanjian merasa puas dengan hasilnya, mereka akan berusaha membuat perjanjian itu berhasil, tidak sebaliknya. Mereka pun akan bersedia untuk bekerja sama satu sama lain pada masa datang. Barangkali anda bertanya, “Bagaimana saya bisa menang di dalam suatu negosiasi bila saya membolehkan pihak lawan juga memenuhi kebutuhan mereka?”. Jawaban pertanyaan ini terletak pada kenyataan bahwa orang yang berbeda mempunyai kebutuhan yang berbeda. Bagi sebagian orang, kata kompromi mempunyai makna yang negatif. Bagi yang lain, kata ini

menggambarkan prinsip beri/ terima yang perlu dalam kehidupan sehari-hari. Umumnya tidak mungkin untuk mendapatkan sesuatu secara gratis – tampaknya selalu ada harga atau konsesi yang harus dibuat untuk menerima apa yang anda inginkan. Kata kompromi secara sederhana berarti membuat dan/ atau menerima konsesi [ kelonggaran]

Keberhasilan negosiasi pada intinya dapat ditingkatkan dengan sudut pandang pendekatan yang tepat, yaitu:

#### 1. Pokok masalah yang dinegosiasikan

Waspada adanya beberapa konteks dimana negosiasi tidak tepat untuk diadakan :

- Menegosiasikan syarat-syarat perdagangan yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan aturan yang tegas
- Menegosiasikan pokok-pokok yang mengabaikan peraturan mengenai diskriminasi ras, jenis kelamin, atau diskriminasi lainnya.
- Menegosiasikan prosedur dan tata-tertib perusahaan
- Menegosiasikan keputusan perusahaan yang telah diumumkan.
- Mengadakan negosiasi ketika semua pihak tidak hadir

#### 2. Persiapan negosiasi

Setelah memastikan persoalan yang dapat Anda negosiasikan, maka selanjutnya adalah menentukan apa yang Anda ingin capai, dan dengan siapa, pada setiap tahap negosiasi. Kenalilah tujuan-tujuan Anda, faktor-faktor yang sangat penting, dan hal-hal yang dapat Anda relakan dalam kondisi tertentu. Hanya setelah Anda menentukan sasaran Anda, maka dapat dimulai mempersiapkan negosiasi. Dengan waktu yang Anda miliki, usahakanlah untuk mengetahui sebanyak-banyaknya tentang pihak lain :

- Apakah dia independen atau bagian dari suatu tim?
- Apakah dia memiliki wewenang untuk membuat keputusan tanpa harus mengadakan rujukan balik?
- Jenis orang seperti apakah dia?
- Bagaimana tingkat pengalamannya sebagai seorang negosiator?
- Jenis pendekatan apa yang mungkin digunakan untuk mencapai hasil terbaik?

- Apakah kepentingan-kepentingannya, dan dengan urutan prioritas yang bagaimana?
  - Perilaku seperti apa yang dapat Anda harapkan dari orang tersebut?
3. Mencapai suasana yang tepat

Suasana diciptakan dalam waktu yang sangat singkat : beberapa detik atau menit. Suasana dipengaruhi oleh hubungan antara pihak-pihak pada waktu lampau, harapan mereka saat ini, sikap persepsi, dan keahlian yang mereka miliki dalam bernegosiasi. Suasana dipengaruhi oleh konteks pertemuan, lokasi, penataan tempat duduk, tingkat formalitas, penataan 'domestik'.

## H. Pedoman Negosiasi Antarbudaya

Negosiator mempunyai nilai-nilai yang berbeda atas kesepakatan dan menggunakan asumsi yang berbeda tentang bagaimana cara kontrak harus dihormati.

Dalam bernegosiasi, kemungkinan terjadi kesalahan secara sistematis yang dilakukan oleh negosiator akibat dari misinterpretasi terhadap informasi yang diperoleh selama proses negosiasi. Sehingga, dinilai memiliki kecenderungan menghalangi proses negosiasi dengan hasil yang kurang optimal. Untuk itu, diperlukan cara mengatasi bias kognitif yang terjadi dalam negosiasi.

Kesalahan secara sistematis yang dilakukan oleh negosiator akibat dari misinterpretasi terhadap informasi yang diperoleh selama proses negosiasi, sehingga dinilai memiliki kecenderungan menghalangi proses negosiasi dengan hasil yang kurang optimal.

Bias kognitif dalam negosiasi dan cara mengatasinya:

1. Eskalasi komitmen yang irrasional, tindakan yang diambil negosiator yang sudah tidak memperdulikan apa yang perlu dievaluasi, karena tindakan yang sama terus dilakukan tanpa melihat bagaimana hasil yang telah dicapai, sehingga hasilnya tidak optimal bahkan sia-sia. Hal ini dapat diatasi dengan adanya penasihat yang dapat memberikan pencerahan bahwa tindakan



tersebut sudah tidak lagi optimal dan hanya membuang sumber daya.

2. Keyakinan pada harga mati (rigid), menganggap bahwa hasil yang dicapai dalam negosiasi tidak sesuai yang diharapkan atau kebuntuan, sehingga tidak melakukan tindakan lain dengan asumsi bahwa tindakannya akan sia-sia. Dapat diatasi dengan memberikan dukungan terhadap negosiator dengan mencari tindakan alternatif yang diyakini akan berhasil.
3. Pengarahan dan penyesuaian, merupakan penilaian atas input yang diterima negosiator tersebut bertolak belakang dengan kepentingan awalnya, sehingga cenderung untuk mengambil tindakan penyesuaian yang berlawanan/ skeptis, atau mempertimbangkan kembali tindakan apa yang perlu diambil, persiapan dengan bantuan advokat berlawanan atau pemeriksaan realitas diharapkan dapat mencegah bias tersebut.
4. Pembingkai Isu dan Resiko, dalam menggunakan perspektif saat proses negosiasi, maka akan ada kemungkinan yang menyebabkan negosiator harus menghindari tindakan tertentu sehingga terkesan “cari aman”/ tidak mengambil resiko, dihindari dengan kepekaan terhadap bias, pemahaman informasi dan analisa menyeluruh sehingga diterima bahwa resiko itu pasti dan pencapaian lebih tinggi dapat dicapai.
5. Ketersediaan Informasi, bahwa informasi yang disampaikan dalam proses negosiasi harus dapat dengan mudah didapatkan/ diterima oleh negosiator lawan sehingga juga memudahkan dalam evaluasi selanjutnya. Maka dengan cara penyampaian yang menarik dan atraktif dinilai akan mempermudah penerimaan serta membuatnya mudah diingat.
6. Kutukan pemenang, ketidakpuasan yang muncul atas kemudahan terhadap keberhasilan selama proses negosiasi, sehingga menganggap apakah memang dalam negosiasi terlalu banyak *power/ resource* yang dikeluarkan terhadap negosiator lawan, atau seharusnya ada kesepakatan yang cenderung lebih baik dan menguntungkan. Untuk mengatasinya, persiapan menyeluruh dan

- investigasi terhadap isu hingga opsi alternatif/ keuntungan yang lain dalam negosiasi yang dinilai cenderung lebih baik.
7. Kepercayaan diri berlebih, memiliki segi positif yaitu menguatkan persepsi negosiator status/ posisi yang dimiliki, tetapi dampak negatifnya adalah menganggap terlalu mudah proses negosiasi tersebut dilakukan dan dengan hasil yang optimal, sehingga negosiator memiliki kecenderungan untuk lengah dan hasil yang didapatkan justru sebaliknya. Maka sebaiknya, proporsionalitas atas percaya diri, kemampuan, persiapan, dan analisa terhadap *power/resource* perlu dijaga.
  8. Hukum angka kecil, dalam melakukan tindakan dan mengambil keputusan hanya berasal dari pertimbangan yang terlalu sedikit, atau kurangnya aspek/faktor lain yang perlu diperhatikan serta sampel/ hasil data yang sedikit. Sehingga mengakibatkan ketidakakuratan tindakan/ keputusan tersebut. Maka hendaknya mengambil banyak faktor yang perlu diperhatikan serta analisis yang mendalam supaya hasilnya akurat dalam berbagai kondisi.
  9. Bias pelayanan diri, pemberian atribut terhadap tindakan negosiator tertentu yang berlatar belakang atas faktor internal yang dialami oleh negosiator tersebut, sehingga kurang memperhatikan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi tindakan/sikap yang muncul. Hendaknya sebagaimana sebelumnya, memperhatikan apa yang ada dari segala aspek sehingga dapat dianalisa secara dalam dan didapatkan apa yang benar dan merupakan penyebabnya.
  10. Pengaruh dukungan, dengan adanya dukungan akan meningkatkan keyakinan/ optimis terhadap hasil negosiasi, sehingga akan berakibat seperti poin kepercayaan diri berlebih di atas, dan mengganggu pencapaian kesepakatan yang paling baik. Maka dukungan tersebut seharusnya disikapi sebagai motivasi eksternal seorang negosiator dalam mewujudkan kepentingan, bukan hanya *resource* yang tersedia.
  11. Mengabaikan kognisi pihak lain, yaitu dengan sikap negosiator yang kurang/ tidak memperhatikan pemikiran dan persepsi pihak lain, sehingga persepsi dirinya terhadap pihak lain akan tidak harmonis

sehingga terjadi kesalahan penafsiran apa sikap/ tindakan yang hendak diambil oleh negosiator lawannya. Maka seorang negosiator hendaknya berusaha untuk memahami secara akurat latar belakang baik itu minat, target maupun perspektif negosiator lawannya.

12. Proses devaluasi reaktif, penggunaan dasar emosionalitas dan ketidakpercayaan terhadap pihak lain serta cenderung subjektif. Sehingga akan menilai rendah dan mendevaluasi konsesi pihak lawan. Maka, seorang negosiator hendaknya menjunjung tinggi objektivitas proses negosiasi dan menghindari penggunaan dasar emosi maupun prasangka yang buruk.

## **I. Penutup**

### **1. Ringkasan**

Negosiasi adalah proses tawar-menawar, tawar menawar dengan satu atau lebih pihak untuk sampai pada solusi yang dapat diterima bagi semua. Diperkirakan manajer dapat menggunakan 50% atau lebih dari waktu mereka untuk proses negosiasi. Negosiasi yang baik dan efektif adalah negosiasi yang didasarkan pada data fakta yang akurat dan faktual, sehingga setiap argumen dan kehendaknya tidak terlepas dari fakta yang ada. Di samping itu juga harus ditopang dengan negosiator yang handal dan profesional, yang memahami tujuan negosiasi dilakukan dan mempunyai daya kemampuan optimal dalam menemukan solusi terhadap masalah yang dihadapi dan terhindar dari kemungkinan *deadlock*.

Keberhasilan atau kesuksesan dalam mengelola negosiasi dapat ditentukan oleh berbagai faktor penting, diantaranya adalah keterampilan seseorang negosiator dalam bernegosiasi dengan pihak lawan negosiasi. Proses negosiasi bukanlah proses sesaat yang dapat segera diperoleh hasilnya. Proses negosiasi yang berlangsung dalam sekali episode (*one-off episode*) tampaknya jarang terjadi, proses yang umum terjadi suatu proses yang berlangsung secara kontinu atau terus-menerus hingga tercapai suatu kesepakatan bagi kedua belah pihak.

Negosiasi juga diartikan sebagai langkah untuk membangun kesepakatan pihak-pihak yang terlibat dalam suatu permasalahan.

Negosiasi terjadi ketika dua pihak atau lebih bersama sama mencapai tujuan bersama yaitu menyelesaikan masalah yang melibatkan masing masing pihak melalui proses perundingan atau negosiasi. Pada umumnya, masing masing pihak memiliki sesuatu yang diperebutkan atau diinginkan oleh pihak lain serta pihak lain bersedia untuk bernegosiasi.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep negosiasi budaya antar perusahaan?
- 2) Bagaimana perusahaan mengelola negosiasi agar menghasilkan kesepakatan yang menguntungkan?
- 3) Bagaimana proses negosiasi? Jelaskan setiap langkahnya!
- 4) Mengapa perlu strategi dalam bernegosiasi? Sebutkan gaya negosiasi yang efektif!
- 5) Bagaimana pedoman negosiasi antar budaya?

# BAB XII

## KARIR DALAM BUDAYA ORGANISASI

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang perubahan sifat karir*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang penugasan luar negeri*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang penugasan ekspatriat*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang masalah dihadapi ekspatriat*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang model manajemen ekspatriat*
6. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pedoman untuk bertahan*



### Pendahuluan

**K**arier internasional pada umumnya merupakan penugasan seseorang sebagai ekspatriat. Penugasan ekspatriat biasanya timbul karena suatu organisasi, biasanya perusahaan multinasional mengharapkan tetap dapat mengontrol kepentingan luar negerinya di tangan manajer yang berasal dari negara yang menjadi basis organisasi dan yang memiliki keahlian teknis kritis atau mempunyai pemahaman baik secara filosofi, strategi, produk, dan prosedur perusahaan.

Pada BAB XII ini terdiri dari enam sub-bab yang menjelaskan tentang asas budaya organisasi, pengertian budaya organisasi, mitos budaya organisasi, tipe budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, kesamaan dan perbedaan budaya organisasi, kekuatan dan hambatan budaya organisasi.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan asas budaya organisasi, pengertian budaya organisasi, mitos budaya organisasi, tipe budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, kesamaan dan perbedaan budaya organisasi, kekuatan dan hambatan budaya organisasi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## **A. Perubahan Sifat Karir**

Dua generasi yang lalu, kebanyakan orang cenderung membangun karirnya di sekitar lingkungan tempat tinggalnya. Satu generasi kemudian mereka mulai berpikir agak luas, dalam bentuk mencari pekerjaan dimana saja selama masih di dalam negaranya.

Perubahan ini menyebabkan perusahaan dan pekerja menggeser penekanan dari membangun hubungan jangka panjang menjadi menegosiasikan transaksi jangka pendek. Kenyataannya, kedua belah pihak telah memperdagangkan manfaat segera daripada berpikir tentang abstraksi seperti: loyalitas, komitmen, dan karier.

Dalam budaya individualistik cenderung melihat penugasan sebagai transaksi jangka pendek, sedang dari budaya kolektif melihat sebagai

hubungan jangka panjang. Pergeseran hubungan antara pekerja dengan pemberi kerja sering menumbuhkan gagasan untuk memberikan penugasan luar negeri dengan janji promosi setelah kembali.

Dengan demikian, semakin meningkatkan jumlah orang yang bekerja diluar budaya yang dipahaminya dan untuk keberhasilannya, menguasai kecerdasan budaya menjadi bagian kunci dari pengembangan karirnya.

## **B. Penugasan Luar Negeri**

Bagi negara atau bisnis tertentu mungkin pengembangan bisnis di dalam negeri mengalami kesulitan, baik karena keterbatasan sumber daya alam maupun keterbatasan permintaan di dalam negeri. Satu-satunya jalan yang dapat dilakukan adalah mengembangkan usahanya ke luar negeri, melakukan offshoring. Pengembangan usaha di luar negeri merupakan peluang positif bagi perkembangan perusahaan, namun diperlukan keyakinan akan keberhasilannya.

James L.Gibson, John M.Ivancevich, dan James H.Donnely,Jr (2011;720) menegaskan bahwa masuknya suatu usaha bisnis ke negara lain dapat berbentuk Multinational Corporation atau Global Corporation. Multinational Corporation merupakan perusahaan yang beroperasi di negara yang berbeda-beda dan masing-masing dipandang sebagai perusahaan yang relatif terpisah. Sebaliknya, Global Corporation terstruktur sehingga batas negara hilang dan menggaji orang yang terbaik untuk pekerjaan yang tidak tergantung dari negara asalnya. Global Corporation melihat dunia sebagai sumber tenaga kerja dan juga sebagai pasar. Global Corporation juga yakin pada pasar dunia untuk produk yang sejenis. Ada tiga sumber tenaga kerja yang sering dipergunakan oleh organisasi global yaitu *host country nationals*, *parent country nationals*, dan *third country nationals*.

Terdapat kecenderungan yang kuat bagi organisasi asing baru maupun yang sudah berkembang yang menjalankan bisnis di amerika menjadi etnosentris. Etnosentris adalah suatu keyakinan bahwa nilai-nilai budaya dan adat istiadat negara sendiri adalah dinilai superior terhadap budaya lainnya. Manajer sekarang dan dimasa datang dapat

secara efektif berhadapan dengan etnosentrisme melalui pendidikan, kepedulian yang semakin besar terhadap masalah lintas budaya, meningkatkan pengalaman internasional, dan usaha secara sadar menghargai adanya keberagaman budaya.

Menggunakan waktu untuk hidup dan bekerja di luar negeri adalah cara penting untuk mengembangkan kecerdasan budaya, tetapi hal tersebut tidak terjadi secara otomatis. Sumber daya manusia harus tetap fokus, mempersiapkan diri dan menjadi sadar di setiap kejadian antarbudaya, di tempat pekerjaan, dan dalam kehidupan sosial.

### C. Penugasan Ekspatriat

Karier internasional pada umumnya merupakan penugasan seseorang sebagai ekspatriat. Penugasan ekspatriat biasanya timbul karena suatu organisasi, biasanya perusahaan multinasional mengharapkan tetap dapat mengontrol kepentingan luar negerinya di tangan manajer yang berasal dari negara yang menjadi basis organisasi dan yang memiliki keahlian teknis kritis atau mempunyai pemahaman baik secara filosofi, strategi, produk, dan prosedur perusahaan.

Ekspatriat adalah manajer yang hidup dan bekerja di suatu negara yang bukan negaranya sendiri. Mereka sering disebut sebagai *home-country nationals*, yaitu individu yang berasal dari negara di mana perusahaan mempunyai kantor pusat, tetapi tidak semua ekspatriat perlu *home-country nationals*.

Seorang manajer ekspatriat yang memperkenalkan praktik manajemen ke dalam budaya asing harus dilakukan secara gradual sehingga pekerja lokal menerima prinsip di belakang praktik manajemen bahkan tanpa menyadarinya. James L.Gibson, John M.Ivancevich, dan James H.Donnely,Jr. menggambarkan karakteristik manajer ekspatriat yang dapat memberikan Kemungkinan sukses tinggi dan Kemungkinan sukses rendah. Kunci sebenarnya bagi keberhasilan pilihan ekspatriat adalah menemukan manajer yang secara budaya fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan mudah, yang mempunyai



situasi keluarga mendukung dan termotivasi untuk menerima penugasan luar negeri.

Walaupun kemampuan manajerial seorang wanita atau pria untuk menjadi ekspatriat kurang lebih sama, namun untuk menugaskan ekspatriat wanita memerlukan pertimbangan lebih mendalam. Ekspatriat wanita di negara Bahrain harus siap tidak hanya untuk perbedaan budaya secara menyeluruh, tetapi juga untuk kondisi sikap budaya berdasar peran wanita dalam masyarakat Ekspatriat wanita di Bahrain kadang-kadang harus melawan oposisi dari pria Bahrain untuk menempatkan wanita dalam posisi manajerial (Nina Jacob, 2013:226)

#### **D. Masalah Dihadapi Ekspatriat**

Kemampuan manajerial dan teknis saja tidak cukup memberikan jaminan bagi keberhasilan manajer global. Manajer global harus berhadapan dengan budaya baru yang berbeda dengan budaya negara asalnya. Manajer ekspatriat hanya akan mendapatkan keberhasilan apabila memiliki keterampilan dalam menyesuaikan diri dengan budaya baru di mana mereka ditugaskan. Untuk memastikan keberhasilan penugasan ekspatriat di luar negeri adalah organisasi perlu melatih dan mempersiapkan dengan baik. Program pelatihan harus memfokus tidak hanya pada masalah yang berkaitan dengan program pelatihan domestik.

Ada dua faktor yang dapat dipertimbangkan untuk menentukan seberapa banyak dan macam pelatihan apa yang harus diterima manajer ekspatriat. Pertama adalah tingkat kontak dengan host culture yang akan dihadapi manajer ekspatriat, dan kedua adalah tingkat ketidaksamaan antara *home* dan *host cultures*. Apabila tingkat kontak dengan host culture tinggi, maka tingkat kebutuhan pelatihan semakin tinggi. Demikian pula, apabila tingkat ketidaksamaan antara home dan host cultures tinggi, maka kebutuhan akan pelatihan semakin tinggi pula. Kandungan dan struktur program pelatihan ekspatriat meliputi tiga aspek yaitu sebelum kedatangan, selama penugasan luar negeri, dan pada saat repatriasi.

Pelatihan sebelum keberangkatan termasuk aktivitas kritis dalam menyiapkan ekspatriat untuk penugasan luar negeri. Tujuannya adalah mengurangi benturan budaya yang dihadapi manajer dan keluarganya dengan mengakrabkan mereka dengan *host country*. Program pelatihan pada tahap kedua dilakukan di tempat negara tujuan. Akhirnya pelatihan terjadi ketika manajer menyiapkan diri kembali ke *parent country*. Proses pengintegrasian kembali ke dalam operasi domestic dikenal sebagai repatriasi. Repatriasi dapat menyebabkan benturan budaya seperti yang terjadi pada waktu awalnya ekspatriat pergi keluar negeri. Masalah kritis pelatihan repatriasi adalah penyesuaian financial yang harus dilakukan karena ekspatriat kehilangan subsidi luar negeri dan premi gaji.

Perjalanan manajer ekspatriat ke budaya asing melalui tiga tahapan, yang oleh James L.Gibson, John M.Ivancevich, dan James H.Donnely, Jr (2014:75) dinamakan *culture shock cycle* atau siklus benturan budaya. Tiga tahapan dalam siklus benturan budaya adalah *fascination*, *culture shock* dan *adaptation stage*.

Mungkin kita tidak berpikir bahwa pulang kembali ke rumah setelah hidup dan bekerja di luar negeri akan sulit. Namun, benturan yang dihadapi karena kembali pulang setelah cukup lama pergi sering lebih sulit dihadapi daripada benturan budaya yang terjadi pada saat pergi keluar negeri. Hal ini terjadi karena adanya beberapa alasan yaitu: Negara asal telah berubah dan Repatriat sendiri juga berubah. Umumnya repatriate melaporkan bahwa penugasan luar negeri meskipun secara pribadi dihargai dan bermanfaat untuk kecerdasan budaya, tidak mempunyai pengaruh positif pada karier mereka di dalam perusahaan, bahkan sering diabaikan setelah pulang.

## E. Model Manajemen Ekspatriat

Elemen manajemen ekspatriat dapat bervariasi, namun kandungan utama terdiri dari seleksi ekspatriat, orientasi sebelum penugasan, dan dukungan organisasi (Nina Jacob: 2003:221). Pada setiap tahapan dalam proses penugasan luar negeri mengandung berbagai masalah tersendiri

yang memerlukan perhatian. Siklus penugasan luar negeri oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (200:123) digambarkan sebagai berikut :

1. Menghindari harapan yang tidak realistis dengan pelatihan antar budaya
2. Menghindari benturan budaya
3. Dukungan selama penugasan luar negeri
4. Menghindari re entry shock.

Development expatriate model oleh Sanchez, Spector dan Cooper (Jeffrey A.Mello 2006:659) merekomendasikan pengembangan ekspatriat secara lebih rinci dalam delapan tahapan berikut :

1. Expatriate Selection (Seleksi Ekspatriat)
2. Assignment Acceptance (Penerimaan Penugasan)
3. Pre and Post-Arrival Training (Pelatihan sebelum dan sesudah kedatangan)
4. Arrival (Kedatangan)
5. Novice (Belum berpengalaman)
6. Transitional (Transisional)
7. Mastery (Ahli)
8. Repatriation (Repatriasi)

#### **F. Pedoman Untuk Bertahan**

Pemberi kerja perlu secara aktif mendukung proses penyesuaian dari ekspatriat. Pelatihan antar budaya berorientasi pada kompetensi harus diberikan sebelum, selama dan setelah penugasan. Sebagai tambahan, perusahaan sebagai pemberi kerja harus sensitive pada keseimbangan kepentingan antara perusahaan induk dan perusahaan di mana mereka beroperasi yang perlu dipelihara, di dengar, dan bekerja sama dengan mendefinisikan dan mencapai tujuan bersama.

Ekspatriasi menumbangkan eksekutif dari lingkungan yang sudah terbiasa, karena itu memecahkan keseimbangan antara individu dengan kemampuan mengatasi lingkungan. Perasaan konflik internal mungkin

ditimbulkan oleh ketidakmampuan eksekutif menguraikan arti dari situasi yang berbeda secara cultural.

Bahkan ketegangan yang berkaitan dengan perasaan negatif ini untuk sebagian dapat di cegah oleh pelatihan antar budaya yang berorientasi kompetensi. Kecenderungan individu dan keberanian mengatasi hambatan antar budaya dari baik sifat fisik maupun psikologis adalah perlu untuk penyesuaian ekspatriat yang sehat. Mungkin yang paling menantang dari semua transformasi adalah kemampuan mengembangkan identifikasi ganda.

## **G. Penutup**

### **1. Ringkasan**

Pergeseran hubungan antara pekerja dengan pemberi kerja sering menumbuhkan gagasan untuk memberikan penugasan luar negeri dengan janji promosi setelah kembali. Dengan demikian, semakin meningkatkan jumlah orang yang bekerja diluar budaya yang dipahaminya dan untuk keberhasilannya, menguasai kecerdasan budaya menjadi bagian kunci dari pengembangan karirnya. Pengembangan usaha di luar negeri merupakan peluang positif bagi perkembangan perusahaan, namun diperlukan keyakinan akan keberhasilannya. Karier internasional pada umumnya merupakan penugasan seseorang sebagai ekspatriat.

Ekspatriat adalah manajer yang hidup dan bekerja di suatu negara yang bukan negaranya sendiri. Mereka sering disebut sebagai home-country nationals, yaitu individu yang berasal dari negara di mana perusahaan mempunyai kantor pusat, tetapi tidak semua ekspatriat perlu home-country nationals. Ada dua faktor yang dapat dipertimbangkan untuk menentukan seberapa banyak dan macam pelatihan apa yang harus diterima manajer ekspatriat. Pertama adalah tingkat kontak dengan host culture yang akan dihadapi manajer ekspatriat, dan kedua adalah tingkat ketidaksamaan antara home dan host cultures.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana perubahan sifat karir terjadi di perusahaan?
- 2) Jelaskan konsep penugasan ekspatriat!
- 3) Sebutkan masalah yang dihadapi ekspatriat dan berikan solusinya!
- 4) Bagaimana model manajemen ekspatriat yang baik?
- 5) Mengapa pengembangan usaha di luar negeri merupakan peluang positif bagi perkembangan perusahaan? Jelaskan argumen Anda!

# BAB XIII

## BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

### CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang budaya korporasi meningkatkan kinerja ekonomi*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang budaya korporasi dan tumbuhnya bisnis baru*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang indikator budaya korporasi*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang membangun budaya kinerja tinggi*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang menjamin kinerja tinggi*
6. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang performance driven organization*



### Pendahuluan

**B**udaya korporasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan, khususnya kinerja manajemen dan kinerja keuangan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya korporasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumberdaya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Pada BAB XIII ini terdiri dari enam sub-bab yang menjelaskan tentang budaya korporasi meningkatkan kinerja ekonomi, budaya korporasi dan tumbuhnya bisnis baru, indikator budaya korporasi, membangun budaya kinerja tinggi, menjamin kinerja tinggi serta performance driven organization.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan budaya korporasi meningkatkan kinerja ekonomi, budaya korporasi dan tumbuhnya bisnis baru, indikator budaya korporasi, membangun budaya kinerja tinggi, menjamin kinerja tinggi serta performance driven organization

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## A. Budaya Korporasi Meningkatkan Kinerja Ekonomi

Budaya korporasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya.

Budaya perusahaan juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan,

bagaimana mengalokasikan sumberdaya dan mengelola sumberdaya perusahaan, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan. Dari sejumlah pengertian di atas, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan kinerja keuangan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumberdaya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Membangun suatu model budaya organisasi yang efektif bukanlah pekerjaan yang mudah dan membutuhkan pengorbanan sumber ekonomik dalam jumlah yang tidak sedikit. Menurut penulis, budaya organisasi yang efektif adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut. Pertama, kuat (*strong*), artinya budaya yang dibangun tersebut harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu perilaku organisasi untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya tersebut harus mampu mendorong perilaku organisasi dan organisasi itu sendiri untuk memiliki *goals*, *objectives*, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dalam semangat yang sama pula.

Kedua, dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasi harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks. Untuk membangun model budaya perusahaan yang memiliki sifat-sifat tersebut, ada sejumlah prasyarat penting. Persyaratan tersebut antara lain: 1) ada perasaan membutuhkan dari semua pelaku organisasi; 2) ada kesadaran, komitmen dari keterlibatan manajemen puncak dalam proses perubahan budaya organisasi; 3) ada arah atau fokus orientasi yang jelas kemana organisasi akan melangkah di masa



depan, 4) ada keterlibatan aktif karyawan dalam proses perubahan tersebut, 5) ada pelatihan dan sosialisasi yang memadai terhadap anggota organisasi, dan 6) ada transparansi dan akuntabilitas (*accountability*) manajemen atau antara semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi. Reformasi gaya kepemimpinan dari gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional ke gaya kepemimpinan transformasional atau karismatik juga menjadi faktor yang amat menentukan dalam membangun suatu budaya organisasional yang kuat dan dinamis dan juga membangun efektivitas organisasional secara berkelanjutan.

## **B. Budaya Korporasi dan Tumbuhnya Bisnis Baru**

Terma korporatisasi merupakan salah satu trend untuk dapat mengembangkan organisasi dan perusahaan besar. Korporat pula merupakan jenis dari sebuah pendekatan dalam meningkatkan motivasi kerja dan delegasi wewenang yang lebih meluas. Dengan demikian, korporat dapat dikatakan sebagai suatu tradisi yang dikembangkan pada perusahaan besar untuk meningkatkan daya saing dan pelayanan yang baik terhadap customer.

Demikian korporatisasi menjadi trend dan merangsek masuk ke seluruh aspek kehidupan manusia dalam segala bidang. Maka, muncul istilah budaya korporat. Budaya korporat menurut Rhenald Kasali adalah lawan dari budaya birokrasi yang serba formal. Budaya birokrasi merupakan budaya prosedural yang tertata dengan statis dan kaku, tidak ada fleksibilitas. Oleh sebab itu, ciri budaya korporat disebutkannya sebagai budaya yang ramah, kompetitif dan selalu menerima perubahan sebagai bentuk adaptasi dari internalisasi pengetahuan baru.

Pada umumnya, konsep budaya korporat dapat dilihat berdasarkan kepada beberapa unsur asas, nilai, norma dan kepercayaan yang dilaksanakan oleh anggota suatu organisasi. Konsep budaya korporat adalah ditunjukkan dengan jelas melalui bagaimana sesuatu kerja dalam sesebuah organisasi itu harus dilaksanakan dan dinilai. Di samping itu, budaya korporat juga melibatkan hubungan para pekerja, baik di tingkat

dalam maupun tingkat luar pada suatu organisasi. Karena itu, konsep budaya perusahaan adalah juga dilihat dalam bentuk hubungan sesama karyawan dalam sebuah organisasi serta hubungan dengan pihak lain yang berhubungan seperti pelanggan, pemasok atau lembaga pemerintah yang lain

### C. Indikator Budaya Korporasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2014) adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antar manusia dengan manusia  
Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
2. Kerjasama  
Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
3. Penampilan Karyawan  
Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor (Wibowo, 2016) adalah sebagai berikut:

1. *Individual Initiative* (Inisiatif Perseorangan)  
Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk Tolerance* (Toleransi Terhadap Resiko)  
Yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif

3. *Control* (Pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya

5. *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

#### **D. Membangun Budaya Kinerja Tinggi**

Budaya perusahaan adalah keyakinan dan perilaku yang menentukan bagaimana karyawan dan manajemen perusahaan berinteraksi dan menangani permasalahan eksternal dengan tujuan agar perilaku seluruh SDM dalam perusahaan mampu menjawab tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan. Kunci keberhasilan penerapan high performance culture adalah adaptasi dan integrasi.

Adaptasi dengan tuntutan lingkungan eksternal menjadi langkah penting yang mau tidak mau, suka tidak suka, harus dilakukan oleh perusahaan. Hal ini karena perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh beberapa stakeholder eksternal seperti konsumen, supplier, instansi, partner kerja, vendor. Kondisi makro dan mikro ekonomi juga membawa dampak yang dahsyat bagi perusahaan.

Kemampuan dalam mengintegrasikan tuntutan lingkungan eksternal ke dalam bentuk-bentuk perilaku SDM di internal perusahaan merupakan tantangan yang tidak bisa dianggap sepele bagi perusahaan, utamanya bagi perusahaan yang telah lama didirikan. Why? Karena biasanya sudah berjalan dengan mapan budaya kerjanya, sehingga untuk melakukan perubahan memerlukan effort yang cukup tinggi.

Manajemen cenderung berpikir bahwa budaya perusahaan sebagai topik yang sulit untuk diukur dan mustahil untuk dirubah. Akibatnya, banyak yang memilih untuk tidak mau berinvestasi untuk menyusun dan

mengimplementasikan budaya yang sesuai untuk keberlangsungan perusahaan dan agar memiliki keunggulan kompetitif.

Beberapa perusahaan yang concern mengembangkan budaya perusahaan sebagai contoh adalah Bank Mandiri, Telkomsel, PT. Pos, Pelindo, mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, pelayanan pelanggan yang lebih baik, dan ujung-ujungnya adalah pertumbuhan laba perusahaan yang meningkat dengan stabil (sustainable).

Apa yang bisa dilakukan untuk mengembangkan budaya perusahaan yang dapat mendongkrak kinerja perusahaan? Berikut tiga langkah strategis sebagai best practice yang telah dilakukan oleh para implementor sukses budaya perusahaan:

1. Membangun Pemahaman Bersama tentang Budaya Perusahaan dan Tolok Ukurnya

Manajemen perlu merumuskan budaya apa yang menjadi prioritas utama untuk direalisasikan beserta indikator dan tolok ukur keberhasilannya. Apakah perusahaan menarget adanya peningkatan budaya kinerja dengan ukuran peningkatan produktifitas 10% lebih banyak? Atau, perusahaan ingin menekankan budaya customer focus dengan indikator peningkatan hasil survey kepuasan pelanggan sebesar 2 point, dst. Prinsip realistis dan terukur menjadi key points.

2. Fokus pada Sedikit Perubahan yang Paling Penting Saja

Jangan terlalu berambisi dapat melakukan perubahan budaya kerja dalam banyak hal dan dalam waktu singkat. Tetapkan paling banyak 3 budaya kerja yang akan menjadi prioritas utama untuk diimplementasikan. Buat desain perubahannya dan fokuskan pada implementasi dan penanganan kendala-kendala teknis yang dihadapi terutama saat masa transisi perubahan budaya kerja.

3. Mengintegrasikan Upaya Perubahan Budaya dengan Inisiatif Perbaikan Bisnis

Dalam beberapa kasus, banyak keluhan muncul dari para change agent atau change champion serta pegawai pada umumnya, dalam implementasi budaya kerja baru. Mereka merasakan adanya beban kerja

tambahan yang tidak ringan di luar pekerjaan rutin sebelumnya. Untuk mengatasi hal ini, desain untuk transformasi budaya harus disesuaikan dengan pekerjaan yang dikerjakan pegawai, bukan aktivitas tambahan lain. Dengan demikian, SDM yang terlibat menjadi lebih termotivasi karena justru akan memberikan dampak yang lebih baik pada pekerjaannya.

Membangun *high performance culture* merupakan tantangan bagi perusahaan apabila ingin tetap eksis di kancah kompetisi bisnis yang semakin terbuka saat ini. Di tengah pesatnya perubahan lingkungan eksternal, hanya ada dua pilihan bagi perusahaan, *berubah atau tertindas*.

### **E. Menjamin Kinerja Tinggi**

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya

Untuk menjamin kinerja tinggi di perusahaan, perlu dilakukan pengendalian. Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel yang meliputi manusia, benda, situasi, dan organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Interaksi antara karakter organisasi dengan perilaku manusia akan mempengaruhi rancangan dan penggunaan sistem pengendalian.

Kinerja merupakan contoh yang paling baik dari suatu tipe pengendalian, dan kinerja ini disebut sebagai "*result control*" karena

melibatkan reward dan punishment, baik dengan individu maupun kelompok. Reward berupa *kompensasi monetary*, *job security*, promosi, otonomi, dan pengakuan akan diberikan bagi mereka yang dapat menghasilkan good result bagi perusahaan. Sebaliknya punishment diberikan bagi mereka yang menghasilkan poor result bagi perusahaan. Dengan demikian terlihat bahwa ada kaitan atau hubungan yang saling mempengaruhi antara pengendalian dan kinerja.

Sangatlah penting bagi perusahaan untuk secara terus menerus meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengungguli para pesaingnya. Peningkatan kinerja perusahaan berperan penting yang berujung dapat meningkatkan kesejahteraan para karyawan yang tergabung di dalamnya. Peningkatan kinerja ini didukung oleh berbagai faktor diantaranya faktor sumber daya manusia, faktor kepemimpinan, faktor sistem di perusahaan dan faktor situasi eksternal perusahaan. Sumber daya manusia memegang peran penting untuk menggerakkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merancang rencana dalam menjalankan bisnis perusahaan, membentuk organisasi dan menjalankan mesin-mesin, merancang sistem-sistem, menyusun dan menjalankan Standard Operating Procedure (SOP) serta melakukan fungsi pengawasan untuk memastikan bahwa SOP dijalankan dengan benar. Langkah pertama dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) adalah merancang kebutuhan SDM untuk masing-masing departemen maupun untuk masing-masing unit yang ada dalam perusahaan. Perencanaan kebutuhan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masing-masing departemen atau unit.

Tanpa perencanaan ini, akan terjadi kelebihan beban pekerjaan atau terjadi perbedaan beban pekerjaan antara unit satu dengan unit lainnya. Diperlukan analisis beban pekerjaan untuk menentukan pengetahuan dan keterampilan seperti apa yang diperlukan untuk tugas di unit tertentu. Uraian pekerjaan yang menjelaskan apa pekerjaan yang akan dilakukan pada posisi tertentu, dan spesifikasi keahlian yang harus dimiliki oleh calon pekerja sesuai dengan posisi yang ada. Dari

rancangan kebutuhan SDM, dilanjutkan dengan tahapan rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja dengan mempertimbangkan berbagai hal yang diperlukan seperti pendidikan, pengalaman, pengetahuan dan keterampilan (*low skill* atau *high skill*).

Proses rekrutmen dapat menggunakan berbagai media komunikasi apabila proses rekrutmen mengambil calon karyawan dari luar perusahaan atau menggunakan karyawan yang ada untuk dialih fungsi maupun promosi. Seleksi dilakukan dengan mencocokkan kebutuhan dan ketersediaan calon sehingga diperoleh karyawan sesuai dengan kebutuhan (*the right man in the right place*) dengan melakukan asesmen melalui proses wawancara atau asesmen dengan observasi maupun asesmen dengan menggunakan skor atau tes kuantitatif. Karyawan yang diterima tentu akan diberikan kompensasi dan benefit yang sesuai dengan posisinya yang telah disepakati pada saat proses wawancara.

Calon karyawan yang dinilai paling cocok untuk posisi pekerjaan yang kosong selanjutnya diberikan pelatihan awal apabila calon karyawan belum berpengalaman atau langsung ditempatkan di posisi yang dituju untuk calon karyawan yang sudah mempunyai pengalaman di posisi yang sama dari perusahaan sebelumnya. Semua karyawan menjalani masa orientasi untuk mengenali dengan siapa mereka bekerja, mengenal struktur organisasi, peraturan perusahaan, mengenal berbagai departemen atau fungsi dalam perusahaan. Pelatihan dasar diperlukan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan sehingga mampu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan perusahaan untuk menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.

Pekerja juga diberikan perlindungan dengan menyediakan Alat Pengaman Diri (APD) dan dilindungi pula dengan asuransi. Setelah karyawan menyelesaikan evaluasi tahap pertama pada masa percobaan atau masa probation, dimulailah evaluasi pekerjaan yang dilakukan secara berkala sesuai dengan kebijakan perusahaan. Penilaian berdasarkan Key Performance Indicator (KPI) memiliki arti yang penting, untuk mengukur kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Penilaian KPI ini

dapat dipakai untuk menilai individu maupun tim atau unit kerja, sampai pada penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penetapan KPI yang tepat akan dapat mencerminkan kinerja perusahaan, KPI dari individu merupakan cermin dari KPI perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, maka akan semakin baik kinerja perusahaan. Untuk menjaga kinerja karyawan supaya lebih baik di masa yang akan datang, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan yang sesuai dengan analisa kebutuhan pelatihan (*training need analysis*). Pelatihan berkelanjutan ini untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan dapat meningkatkan lagi nilai KPI seperti yang sudah ditetapkan sebelumnya. Karyawan yang tidak dapat menunjukkan kinerja dengan nilai yang baik dianalisa penyebabnya, karena terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan apakah berasal dari dalam individu karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, perilaku, disiplin, komitmen karyawan, loyalitas, motivasi atau faktor yang berasal diluar individu karyawan seperti kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerjanya.

Karyawan yang sudah tidak mampu untuk memenuhi KPI karena kurang pengetahuan dan keterampilannya dalam pekerjaan dapat dialihkan tugasnya ke bagian lain dan posisinya digantikan oleh karyawan lain yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memenuhi kriteria. Pengelolaan sumber daya manusia tidak terlepas dari peran manajer yang di masing masing unit yang ada di perusahaan. Manajer memegang peran mulai dalam diskusi perencanaan tenaga kerja, mengelola organisasi yang berada di bawah tanggung jawabnya, melakukan evaluasi pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan di unitnya secara periodik sampai dengan perencanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di unitnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rangkaian pengelolaan sumber daya manusia memainkan peran yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan menjalankan proses ini dengan baik, akan



meningkatkan pula kinerja perusahaan yang pada gilirannya dapat meningkatkan nilai perusahaan.

### ***F. Performance Driven Organization***

Manajemen kinerja adalah manajemen proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasional dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Merupakan sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati tentang tujuan terencana, standar dan persyaratan kompetensi. Bacal (2012:4) menjelaskan manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang sedang berjalan, dilakukan dengan kemitraan antara pekerja dengan atasan langsung mereka, yang menyangkut menciptakan harapan yang jelas dan saling pengertian tentang pekerjaan yang harus dilakukan. Manajemen Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif.

Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja organisasi dikelola untuk memperoleh sukses (Wibowo, 2016:7) Manajemen kinerja memberikan beberapa manfaat bagi organisasi. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi adalah untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perencanaan karir, menahan pekerja yang terampil untuk tidak pindah, dan mendukung program perubahan budaya.

*Performance Driven Service Excellence* maksudnya adalah bagaimana perusahaan yang menerapkan secara ketat manajemen kinerja pada tingkat bisnis hingga individu pada akhirnya bisa mencapai output berupa pelayanan prima (*service excellence*). Memang, layanan prima masih belum apa-apanya karena itu baru *output* belum *outcome*. Padahal bisnis yang sukses adalah bila menghasilkan *outcome* yang prima di mata pelanggan / nasabahnya. *Outcome* nya adalah *happy*

*customers* yang akhirnya menjadi loyal customers. Namun layanan prima diperlukan untuk menjamin agar outcome nya tercapai dengan konsisten.

Terdapat 5 komponen dasar dalam penilaian manajemen kinerja (Stifler, 2017) yaitu: (1) menyatakan tujuan, sumber, dan dana organisasi, (2) ukuran organisasi dan kinerja individu, (3) penghargaan terhadap individu atas kinerjanya, (4) laporan organisasi kemampuan individu, dan (5) menganalisis organisasi dan strategi penggabungan antara model dan analisis. Terdapat beberapa faktor yang sangat menentukan keberhasilan sebuah Performance driven organization, organisasi yang memberi penghargaan pada orangnya yang berada di belakang inisiatif, dan mampu memberikan solusi untuk mengoperasionalkan konsepnya. Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil menciptakan organisasi yang didorong kinerja apabila terdapat beberapa tanda terdapatnya *top management commitment* (komitmen manajemen puncak), *organizational orientation toward the future* (orientasi organisasi pada masa depan), *rewards for people who rally behind the initiative* (memberikan penghargaan pada orang yang berada di balik inisiatif), dan *solutions to operationalize the concepts* (solusi untuk mengoperasionalkan konsep).

Dalam *strategy* menyatukan manajemen kinerja, manajemen harus menunjukkan komitmennya pada inisiatif, mengembangkan pandangan berorientasi masa depan yang berpusat pada pencapaian sasaran, mengumumkan sistem reward yang menyukai perilaku yang diperlukan untuk inisiatif memperoleh sukses, dan memperagakan solusi dengan operasionalisasi dan otomatisasi berbagai proses manajemen kinerja. Dengan implementasi action plan sebagai pedoman, pekerja lebih suka memulai dan memodifikasi perilaku mereka, merangkul budaya berorientasi kinerja, dan bekerja secara aktif membuat performance driven organization menjadi kenyataan.

## **G. Penutup**

### **1. Ringkasan**

korporasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya.

Konsep budaya korporat adalah ditunjukkan dengan jelas melalui bagaimana sesuatu kerja dalam sesebuah organisasi itu harus dilaksanakan dan dinilai. Di samping itu, budaya korporat juga melibatkan hubungan para pekerja, baik di tingkat dalam maupun tingkat luar pada suatu organisasi. Budaya perusahaan adalah keyakinan dan perilaku yang menentukan bagaimana karyawan dan manajemen perusahaan berinteraksi dan menangani permasalahan eksternal dengan tujuan agar perilaku seluruh SDM dalam perusahaan mampu menjawab tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Untuk menjamin kinerja tinggi di perusahaan, perlu dilakukan pengendalian. Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel yang meliputi manusia, benda, situasi, dan organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya

### **2. Latihan Soal**

- 1) Bagaimana budaya korporasi dapat meningkatkan kinerja ekonomi?
- 2) Bagaimana menumbuhkan bisnis baru melalui budaya korporasi?

- 3) Sebutkan indikator budaya korporasi!
- 4) Bagaimana upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk membangun budaya kinerja tinggi?
- 5) Jelaskan konsep *performance driven organization*!

# BAB XIV

# PENGUKURAN

# KINERJA ORGANISASI

## CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang konsep pengukuran kinerja*
2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang manfaat pengukuran kinerja*
3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang tingkatan pengukuran kinerja*
4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang indikator kinerja*
5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang strategi dan metode pengukuran kinerja organisasi*
6. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang siklus pengukuran kinerja*



## Pendahuluan

**B**udaya organisasi berkenaan dengan nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi dalam menyelenggarakan kegiatannya. Sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok individu yang bekerja sama dan berinteraksi satu sama lain, akan membentuk sebuah kebiasaan yang lama-kelamaan akan membentuk budaya organisasi dalam sistem organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan pola terpadu yang dihasilkan dari perilaku individu dalam organisasi termasuk pemikiran, tindakan-tindakan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Pada BAB XIV ini terdiri dari enam sub-bab yang menjelaskan tentang konsep pengukuran kinerja, manfaat pengukuran kinerja, tingkatan pengukuran kinerja, indikator kinerja, strategi dan metode pengukuran kinerja organisasi serta siklus pengukuran kinerja.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan konsep pengukuran kinerja, manfaat pengukuran kinerja, tingkatan pengukuran kinerja, indikator kinerja, strategi dan metode pengukuran kinerja organisasi serta siklus pengukuran kinerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

---

● ● ●

## A. Konsep Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented ataupun non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Chaizi Nasucha, kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Tujuan pengukuran kinerja adalah :

- a. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
- c. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Pengukuran kinerja baik kuantitatif maupun kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain itu pengukuran kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Mutia (2016), terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
3. Menangani aspek-aspek yang relevan.
4. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil/outcome, manfaat maupun dampak serta proses.
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.
6. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Selain itu menurut Mulyadi (2005), terdapat beberapa syarat lain yang harus dipenuhi sebelum melakukan pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.

3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja organisasi, dibutuhkan model pengukuran kinerja yang tepat untuk digunakan. Berikut ini adalah model-model sistem pengukuran kinerja, yaitu:

1. *Balance Scorecard* (BSC)

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Nugrahayu, 2015). *Balanced Scorecard* (BSC) termasuk pengukuran finansial yang memberi tahu hasil dari tindakan yang telah diambil. dan melengkapi langkah-langkah keuangan dengan langkah-langkah operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi dan kegiatan perbaikan tindakan operasional yang merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan .

2. *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)

*Sustainability Balance Scorecard* (SBSC) adalah perluasan dari model *Balance Scorecard* (BSC) dengan menambahkan perspektif lingkungan dan sosial pada empat perspektif dasar dalam model *Balanced Scorecard*. Model *Sustainability Balance Scorecard* memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi dengan lingkungan dan sosial perusahaan (Mubin, 2006). *Sustainability Balance Scorecard* merupakan model sistem pengukuran kinerja yang telah dikembangkan untuk fokus pada pengukuran yang lebih bersifat kualitatif. Metode ini dirancang sebagai jembatan kesenjangan antara tingkat strategis dan operasi perusahaan.



### 3. Cambridge model

Model Cambridge menggunakan product group sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk product group-nya (Mubin, 2006).

### 4. Performance Prism

Performance Prism merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder (Vanany & Tanukhidah, 2004). Performance Prism diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi (*satisfaction and contribution*) stakeholder yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu Performance Prism juga mengidentifikasi stakeholder dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar (Vanany & Tanukhidah, 2004).

### 5. *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)

*Integrated Performance Measurement System* (IPMS) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di Center for Strategic Manufacturing (CSM) dari University of Strathclyde, Glasgow. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasi, efektif dan efisien. model ini menjadikan keinginan Stakeholder menjadi titik awal didalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. Stakeholder tidak berarti hanya pemegang saham (shareholder), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen, karyawan (Vanany & Tanukhidah, 2004). Model IPMS membagi level bisnis suatu organisasi menjadi 4 level, yaitu: Business (Corporate – Bisnis Induk), Business Unit (Unit Bisnis), Business Process (Proses Bisnis), dan Activity (Aktivitas Bisnis). Sehingga perancangan SPK dengan model IPMS harus mengikuti tahapan tahapan sebagai berikut: identifikasi stakeholder dan requirement, melakukan External Monitor (Benchmarking), menetapkan objectives bisnis, mendefinisikan

measures/KPI, melakukan validasi KPI, dan spesifikasikan KPI (Suartika, Patdono, & Syairuddin, 2007).

## **B. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat Pengukuran Kinerja, yaitu : 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi/perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan; 2) Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal; 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (deduction of waste); 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan; 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

## **C. Tingkatan Pengukuran Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2017). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu

telah disepakati bersama. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2013):

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

#### **D. Indikator Kinerja**

Pengertian indikator kinerja menurut para ahli yaitu sebuah ukuran kinerja karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus merumuskan indikator tersebut agar tujuan perusahaan bisa tercapai dengan baik. Selain untuk mencapai tujuan perusahaan, indikator kemampuan juga bermanfaat untuk mengetahui kinerja dari karyawan. Tidak hanya itu, indikator kemampuan tersebut juga bisa meningkatkan performa kerja dari para karyawan di masa mendatang dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan yang merumuskan indikator kinerja karyawan pasti memiliki tujuan yang bermanfaat untuk kemajuan perusahaan tersebut.

Tujuan yang pertama yaitu agar perusahaan bisa mendapatkan ukuran tentang sejauh mana pencapaian dan keberhasilan yang sudah dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Indikator kinerja sangat berperan penting dalam sebuah perusahaan karena

indikator tersebut bisa menentukan kuantitas dan kualitas dari kinerja para karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari Robbins (2016), ada enam indikator kemampuan karyawan yang bisa Anda gunakan untuk menilai kinerja karyawan tersebut.

#### 1. Mutu

Indikator yang pertama yaitu mutu. Mutu kinerja dari pekerja bisa diukur dengan kualitas tugas yang dikerjakan oleh karyawan. Selain itu, indikator mutu juga sangat krusial keberadaannya karena berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan.

#### 2. Kuantitas

Indikator yang selanjutnya yaitu kuantitas. Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang karyawan hasilkan. Jumlah pekerjaan tersebut bisa dinilai dengan target saat perencanaan deskripsi pekerjaan, jadi penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.

#### 3. Ketepatan Waktu

Indikator kinerja selanjutnya yaitu ketepatan waktu. Ketepatan waktu adalah hal yang juga krusial dalam pekerjaan karena berkaitan dengan target pekerjaan.

#### 4. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya

Efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan juga salah satu indikator kemampuan. Apabila karyawan dalam sebuah perusahaan efektif menggunakan sumber daya perusahaan, seperti uang, tenaga, teknologi dan bahan baku, maka hasil kerja akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu, penggunaan sumber daya yang efektif bisa meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### 5. Mandiri

Sikap mandiri juga salah satu indikator kemampuan karyawan yang krusial dalam menilai kinerja karyawan. Meski kemandirian karyawan penting, bukan berarti harus menghilangkan kemampuan bekerja dalam tim yang baik.

### **E. Strategi dan Metode Pengukuran Kinerja**

Dalam pengukuran kinerja, perlu adanya metode yang tepat agar menghasilkan kesimpulan yang benar. Berikut metode dalam pengukuran kinerja:

1. *Model Management by Objective* (MBO)
  - a. Sistem MBO sudah dipakai pada awal Abad ke 17 akan tetapi dikemas dalam bentuk teori oleh Peter Drucker.
  - b. Dipakai dalam evaluasi kinerja oleh Douglas McGregor sebagai reaksi atas evaluasi kinerja yang menilai kepribadian karyawan.
  - c. Model ini pada prinsipnya mengukur pencapaian objektif karyawan
2. *Model Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)
  - a. Menekankan diri pada perilaku kerja dan sering digabungkan dengan sifat pribadi.
  - b. Untuk setiap dimensi kinerja disusun 5-10 indikator kinerja
  - c. Untuk setiap indikator kinerja disusun 5-10 anchor, yaitu perilaku yang menunjukkan indikator kinerja.
  - d. Anchor disusun secara vertikal dari yang tertinggi nilainya sampai yang paling rendah nilainya.
  - e. Penilai mengobservasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan memilih satu anchor dari skala anchor
  - f. Nilai-nilai anchor kemudian dijumlahkan menjadi nilai akhir kinerja karyawan.

Variasi BARS:  Behavioral Observation Scales (BOS)  Behavior Expectation Scales (BES)

3. *Model Checklist*

Penilai mengobservasi ternilai kemudian mengisi mencatat hasilnya di instrumen check list.
4. *Model Graphic Rating Scale*
  - a. Check list yang mempergunakan skala Model Forced Distribution Mengelompokkan karyawan 5-10 kelompok dalam skala kurva normal dari yang rendah sampai yang tertinggi.

5. Model *Esai*

Menyusun esai ringkas mengenai kinerja karyawan berdasarkan indikator kinerja dan definisinya.

6. Model *Critical Incident*

Penilai melukiskan dimensi kinerja yang dapat diterima (positif) dan dimensi kinerja yang tidak dapat diterima (negatif).

7. Model *Forced Distribution*

Mengelompokkan karyawan 5-10 kelompok dalam skala kurva normal dari yang rendah sampai yang tertinggi. Pihak-pihak yang melakukan penilaian kinerja : 1) Penilaian atasan; 2) Penilaian diri sendiri; 3) Penilaian rekan / anggota tim; 4) Penilaian keatas / kebawah; 5) Penilaian pelanggan.

## **F. Siklus Pengukuran Kinerja**

Siklus pengukuran kinerja merupakan tahap-tahap pengukuran kinerja yang harus dilakukan secara berkesinambungan agar pengukuran kinerja bisa diterapkan dengan efektif dan efisien. Tidak ada ada tahapan yang baku dalam pengukuran kinerja organisasi publik. Menurut Lohman (2013), pengembangan siklus pengukuran kinerja organisasi publik meliputi 9 (sembilan) tahap utama, yaitu:

1. Mendefinisikan misi organisasi.
2. Mengidentifikasi tujuan strategis organisasi dengan berlandaskan pada misi.
3. Mengidentifikasi peran dan tanggung jawab setiap bidang fungsional organisasi dalam mencapai tujuan strategis.
4. Untuk setiap bidang fungsional, dikembangkan ukuran kinerja umum yang kapabel.
5. Menetapkan kriteria kinerja yang lebih spesifik pada level operasional pada setiap bidang fungsional.
6. Menjamin adanya konsistensi dengan tujuan strategis atas kriteria kinerja di setiap level.
7. Menjamin ukuran kinerja yang digunakan pada seluruh bidang fungsional sudah harmonis (*compatible*).

8. Implementasi sistem pengukuran kinerja.
9. Mengevaluasi secara periodik terhadap sistem pengukuran kinerja untuk melihat kesesuaiannya dengan adanya perubahan lingkungan.

Sementara itu, BPKP (2000) menetapkan siklus pengukuran kinerja instansi pemerintah dalam 5 (lima) tahap berikut ini:

1. Perencanaan strategik

Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses perencanaan strategik, yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan/aktivitas.

2. Penetapan Indikator Kinerja

Setelah perumusan perencanaan strategik, instansi pemerintah perlu mulai menyusun dan menetapkan ukuran/indikator kinerja. Ada beberapa aktivitas yang dilaksanakan dalam proses ini. Untuk beberapa program, tahapan ini mungkin mudah dan simpel untuk didefinisikan. Untuk yang lainnya mungkin lebih sulit. Indikator kinerja dapat berupa indikator *input, process, output, outcome, benefit, dan impact*.

3. Mengembangkan Sistem Pengukuran Kinerja

Setelah indikator/ukuran kinerja dirumuskan, selanjutnya di desain sistem pengukuran kinerja. Dalam hal ini harus diyakini bahwa organisasi memiliki data yang cukup untuk keperluan pengukuran kinerja. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data dan menggunakan data tersebut.

4. Penyempurnaan Ukuran

Dalam tahapan pengukuran kinerja ini, jika ditemukan bahwa indikator atau ukuran kinerja tidak sesuai sehingga diperlukan modifikasi dan penyempurnaan. Dalam penyempurnaan ukuran ini perlu diperhatikan:

- a. pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*),
- b. permintaan/keinginan *stakeholders*,
- c. barang dan jasa,
- d. konsumen/pengguna jasa/peserta program,

- e. keinginan konsumen,
- f. proses kegiatan,
- g. ukuran,
- h. input,
- i. pemasok dan
- j. persyaratan pemasok.

## 5. Pengintegrasian dengan Proses Manajemen

Sekali ukuran kinerja tersedia, tantangan selanjutnya berpindah kepada bagaimana menggunakannya secara efektif. Terdapat sejumlah penggunaan data. Keseluruhannya dapat memotivasi tindakan dalam organisasi. Jadi, perencanaan dan pengukuran kinerja harus diintegrasikan dengan kegiatan program.

## G. Penutup

### 1. Ringkasan

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented ataupun non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Manfaat Pengukuran Kinerja, yaitu : 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi/ perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan; 2) Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal; 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (deduction of waste); 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan; 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu



perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Siklus pengukuran kinerja merupakan tahap-tahap pengukuran kinerja yang harus dilakukan secara berkesinambungan agar pengukuran kinerja bisa diterapkan dengan efektif dan efisien.

## 2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana pengukuran kinerja dilakukan di perusahaan?
- 2) Sebutkan dan jelaskan tingkatan pengukuran kinerja!
- 3) Bagaimana metode pengukuran kinerja organisasi?
- 4) Mengapa pengukuran kinerja menjadi penting dilakukan untuk perusahaan? Apa dampaknya jika perusahaan tidak melakukan pengukuran kinerja?
- 5) Jelaskan siklus pengukuran kinerja!

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., 2016. *Psikologi Industri. Edisi Kesembilan*, Liberty, Yogyakarta.
- Augusty, Ferdinand, 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor Edisi 2*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Becker, Brian And Gerhart, Barry, 2013. *The Impact Of Human Resource Management On Organization Performance : Progress And Prospect*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4).
- Brigman, 2014. *Social Psychology. Second Edition*, HarperCollins Publishers Inc. New York.
- Chatman, Jennifer and Bersade, 2017. *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance*, *Journal Of Applied Psychology*, February, 29 – 42
- David J. Luck, Ronald S. Rubin, 2016. *Marketing Research. Seventh Edition* Prentice Hall, New York
- Delaney, J.i. and Huselid, Mark, 2013. *The impact of HRM practices on perception of organizational performance*, *Academy of Management Journal*, Vol 39 (4), Boston.
- Garson, 2015. *Structural Equation Modeling*, <http://www.chass.ncsw.edu/farson/pa765/structur.htm>, National California University.
- Gibson et all, 2017. *Organisasi, Jilid 1 dan 2*, alih bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Hadijaya, Y. 2020. *Budaya Organisasi*. Cv. Pusdikra Mitra Jaya, Deli Serdang
- Handoko, T. Hani, 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Irfani, A. S. 2020. *Manajemen Keuangan dan Bisnis; Teori dan Aplikasi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

- J Winardi, S. E. 2015. *Manajemen perilaku organisasi*. Prenada Media, Surabaya
- Kaplan, RS, and D.P. Norton. 2017. The Balanced Scorecard – Measure that drives performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.
- Kirk L. Rogga, 2012. Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.
- Kotter and Heskett, 2013. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Luthans, Fred, 2017. *Organizational Behavior, Third Edition*. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Moeljono Djokosantoso, 2019. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Muchinsky, Paul M., 201. *Psychology Applied to work. First Edition*, The Dorsey Press, Chicago.
- Nimran, Umar, 1998. *Perilaku Organisasi*. Citra Media, Surabaya.
- Paloepi Tyas Rahadjeng, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Cetakan Kedua, Jakarta.
- Pastin, 2016. *The Hard Problem Of Management*. Jossey Bass Inc., California, USA.
- Robbins Stephen. P (2012), *Perilaku Organisasi*, Pearson Education International.
- Robbins, Stephern P., 2018. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition, Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Saifudin Azwar, 2017. *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Effendi, E., Priyo Jatmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., ... & Muliana, M. 2020. *Manajemen kinerja dalam organisasi*. Yayasan Kita Menulis, Medan

- Soemohadiwidjojo, A. T. 2017. *Six Sigma Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Statistik*. Raih Asa Sukses, Jakarta Timur
- Stajkovic D, Alexander and Fred Luthans, 2013. Effect of Corporate on Work Performance. *Journal of Management*, Vol 3, Page 45 – 53.
- Stanton, J.M., & Weiss, E.M. (2015). Electronic monitoring in their own words: An exploratory study of employees' experience with new types of surveillance. *Computers in Human Behavior*, 16 (4), 423-440.
- Sulaksono, H. 2015. *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish, Yogyakarta
- Sule, E. T., & Saiful, K. 2019. *Pengantar manajemen*. Prenada Media, Surabaya
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. 2018. *Kinerja organisasi*. Deepublish, Yogyakarta
- Susanto, AB., 2012. *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Kelima, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sutrisno, H. E. 2019. *Budaya organisasi*. Prenada Media, Surabaya
- Szewczak. E (2016). Book Review : Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology .*Canisius College, USA. Information Resources Management Journal*, 16(2),73-75.
- Tanjung, R., Mawati, A. T., Ferinia, R., Nugraha, N. A., Simarmata, H. M. P., Sudarmanto, E., ... & Silalahi, M. 2021. *Organisasi dan manajemen*. Yayasan Kita Menulis, Medan
- Timotius, K. H. 2016. *Kepemimpinan dan Kepengikutan: Teori dan Perkembangannya*. Penerbit Andi, Surabaya
- Tobari, H. 2015. *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*. Deepublish, Yogyakarta
- Usman, H. 2019. *Kepemimpinan Efektif: Teori, Kepemimpinan, Dan Praktik*. Bumi Aksara, Jakarta
- Wijono, S. 2018. *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Kencana, Surabaya